



TESIS UANCV



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

**UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
MENCIÓN: AUDITORÍA Y PERITAJE CONTABLE JUDICIAL**



TESIS

**REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA
OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y EL CONTROL DEL DESEMPEÑO
DE LOS PROVEEDORES, UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR
CÁCERES VELÁSQUEZ JULIACA – 2017**

**PRESENTADA POR
WILBER ZAPANA MUCHICA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

JULIACA – PERÚ

2017



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
MENCIÓN: AUDITORÍA Y PERITAJE CONTABLE JUDICIAL
TESIS

**REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA
OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y EL CONTROL DEL DESEMPEÑO
DE LOS PROVEEDORES, UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR
CÁCERES VELÁSQUEZ JULIACA – 2017**

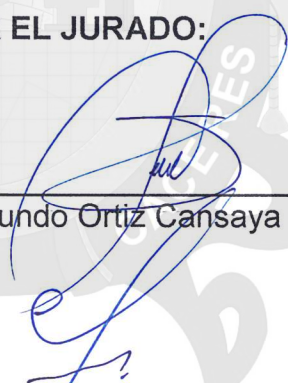
**PRESENTADA POR
WILBER ZAPANA MUCHICA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

APROBADA POR EL JURADO:

PRESIDENTE

:


Dr. Segundo Ortiz Cansaya

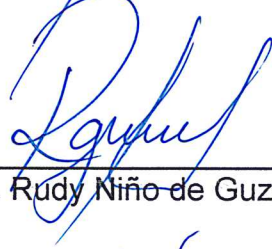
PRIMER MIEMBRO

:


Dr. Jimmy Humpiri Núñez

SEGUNDO MIEMBRO

:


Mgtr. Rudy Niño de Guzmán Hinojosa

ASESOR DE TESIS

:


Dr. Walther Marcelino Nieto Portocarrero



NESTOR GARCERAN VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO

ESCUELA DE POSGRADO
UANCV

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 1295 - USA - 2017- EPG/UANCV-J

Juliaca, 16 de Diciembre del 2017

VISTOS:

El expediente Sol. Val N° 024835 del (a) Bachiller **WILBER ZAPANA MUCHICA**, con número de matrícula **21596050** de la Maestría en Contabilidad y Finanzas Mención Auditoría y Peritaje Contable Judicial, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Juliaca:

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bach **WILBER ZAPANA MUCHICA**, con número de matrícula **21596050** de la Maestría en Contabilidad y Finanzas Mención Auditoría y Peritaje Contable Judicial, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca ha Solicitado la Sustentación del Dictamen de Tesis denominada **REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y EL CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LOS PROVEEDORES, UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ JULIACA - 2017** para ser sustentada;

Que, el (a) referido (a) Dictamen de Tesis aprobado por los jurados el **24 de Agosto del 2017**, establece la fecha de sustentación, habiendo para el efecto cumplido los requisitos establecidos en el reglamento de Grado de Investigación conducente al Grado Académico de Magister y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV;

Que, en el Artículo 70 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación original y crítico, de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "h" del artículo 15 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 74 del Estatuto Universitario,

SE RESUELVE:

PRIMERO.- NOMBRAR a los miembros del Jurado que calificarán la sustentación de la tesis del (a) Bach. **WILBER ZAPANA MUCHICA**, con número de matrícula **21596050** de la Maestría en Contabilidad y Finanzas. Mención: Auditoría y Peritaje Contable Judicial, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca; quien ha presentado el Dictamen de Tesis: **REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y EL CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LOS PROVEEDORES, UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ JULIACA - 2017** nominado como **ASESOR** el (a) Dr. **WALTHER NIETO PORTOCARRERO**, siendo los jurados los siguientes docentes:

Presidente
Primer Miembro
Segundo Miembro

Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Dr. JIMY HUMPIRI NUÑEZ
Mgtr. RUDY NIÑO DE GUZMAN HONOJOSA

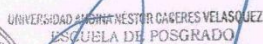
SEGUNDO.- DETERMINAR que la fecha de sustentación de Tesis, que se llevará a cabo fijando el siguiente lugar, fecha y hora:

Fecha: Jueves 21 de Diciembre del 2017
 Hora: 10:00 a.m.
 Local: Escuela de Posgrado - UANCV - JULIACA

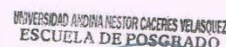
A cuya finalización el Jurado registrará los resultados en el Libro de Actas de Sustentación de Tesis de Maestría con el grado de **MAGISTER** a los estudiantes que ingresaron Anterior a la aprobación de la ley Universitaria N° 30220.

TERCERO.- ELEVAR la presente Resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento.

Registrese, comuníquese y Archívese.

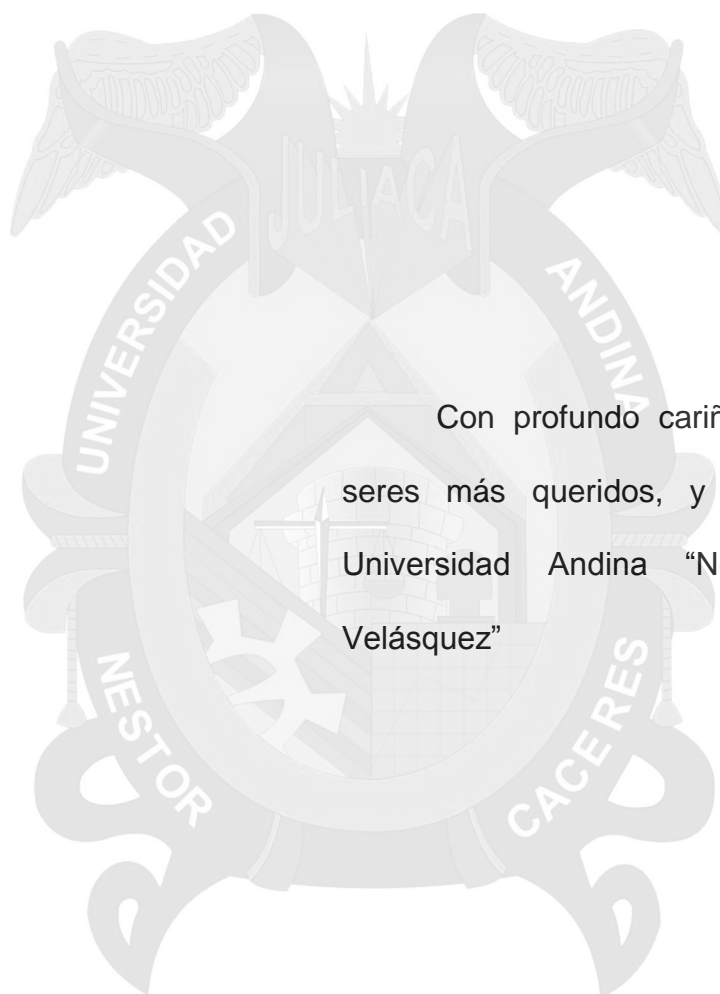


Dr. CHOC Ondilio Benantes Menis
DIRECTOR



Mg. Luis Chayña Aguilar
SECRETARIO ACADEMICO

Cc /Archv
OCM/vjcv



Con profundo cariño a todos mis
seres más queridos, y amigos de la
Universidad Andina "Néstor Cáceres
Velásquez"



A la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" y a los docentes de la Escuela de Posgrado, por permitirme alcanzar una de mis metas.

Quiero manifestar mi más sincero agradecimiento al implacable esfuerzo dedicación y apoyo realizado por mis seres queridos a quienes dedico mis éxitos profesionales



ÍNDICE

ÍNDICE	i
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	vii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos	5

CAPÍTULO II

EL MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1.1. A nivel internacional.....	7
2.1.2. A nivel nacional.....	12
2.1.3. A nivel local	14



2.2. MARCO TEÓRICO	15
2.2.1. Historia de la reingeniería	15
2.2.2. Noción de la reingeniería	17
2.2.3. Claves principales de la reingeniería	24
2.2.4. Importancia de la reingeniería.....	25
2.2.5. Principios de la reingeniería.....	27
2.2.6. Tipos de la reingeniería	31
2.2.6.1. Reingeniería de procesos para mejorar costos.....	31
2.2.6.2. Reingeniería de procesos para lograr ser el mejor en su Clase	31
2.2.6.3. Reingeniería de procesos para realizar un punto de innovación radical	32
2.2.7. Características de la reingeniería	33
2.2.8. Los roles de la reingeniería.....	37
2.2.8.1. El líder	37
2.2.8.2. Dueño del proceso	38
2.2.8.3. Equipo de reingeniería	40
2.2.8.4. El comité directivo	41
2.2.8.5. El "Zar" de la ingeniería	42
2.2.9. Etapas de la reingeniería	43
2.2.10. Ventajas y desventajas de la reingeniería.....	48
2.2.11. La reingeniería de procesos municipales	51
2.2.11.1. Reglamento de los equipos de reingeniería de procesos .	54
2.2.12. Noción de logística	58
2.2.12.1. Gestión de logística	61



2.2.12.2. Los objetivos de la logística empresarial	62
2.2.12.3. Etapas de la gestión logística	64
2.2.12.4. La logística y gestión por restricciones	66
2.2.12.5. Funciones de la logística	67
2.2.12.6. Funciones de los indicadores de gestión	68
2.2.12.7. La gestión de la cadena del abastecimiento	68
2.2.13. Abastecimiento	69
2.2.13.1. Estrategias de abastecimiento.....	72
2.2.13.2. Funciones de la oficina de abastecimiento	76
2.2.14. Desempeño de los proveedores	78
2.2.14.1. Tipos de proveedores de servicios	78
2.2.15. Noción de control.....	79
2.2.15.1. Tipos de control.....	81
2.2.15.2. Elementos del control	84
2.2.15.3. Características del control	86
2.2.15.4. Los pasos que sigue el control	89
2.2.15.5. Los principios de control	90
2.2.15.6. Las etapas de control	91
2.3. MARCO CONCEPTUAL	95
2.3.1. Proceso	95
2.3.2. Reingeniería	95
2.3.3. Reingeniería de procesos	96
2.3.4. Procesos.....	96
2.3.5. Rediseño de procesos	96
2.3.6. Logística	97



2.3.7. Abastecimiento	97
2.3.8. Control	98
2.3.9. Desempeño	99
2.3.10. Proveedores	99
2.4. HIPÓTESIS.....	100
2.4.1. Hipótesis de trabajo	100
2.4.2. Análisis de variables e indicadores	100

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	101
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	101
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	101
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	102
3.5. ESTILOS O NORMAS DE REDACCIÓN	102

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	103
---------------------------------------	-----

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



RESUMEN

La presente investigación lleva como título: Reingeniería Administrativa en la Gestión Logística de la Oficina de Abastecimiento y el Control del Desempeño de los Proveedores, Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017. Esta investigación se realiza mediante el enfoque cuantitativo de nivel micro, y que cuenta con el diseño no experimental, para tal efecto se utilizó "el cuestionario pre - codificado" lo mismo fue obtenido utilizando el instrumento de la encuesta, y por consiguiente el procesamiento de los resultados se realiza utilizando el programa SPSS con el fin de procesar estadísticamente con la aplicación de la lógica deductiva en el entendimiento de los números que se formulan el resultado validando la hipótesis que se plantea; también se formula la siguiente interrogante. ¿Cuál es el criterio para el control del desempeño de proveedores según la gestión logística de la oficina de abastecimiento en la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017?, y como objetivo general tiene el propósito de establecer el criterio para el control del desempeño de proveedores según la gestión logística de la oficina de abastecimiento en la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017. Por último la traducción y producción de este trabajo de investigación se ejecutó siguiendo el orden metodológico adecuado en función a las hipótesis planteadas por la investigación.

Palabras clave: Procesos de Reingeniería, Gestión Logística, Abastecimiento, Desempeño de los Proveedores, Función Administrativa.



ABSTRACT

The present investigation has as its title: Administrative Re-engineering in the Logistics Management of the Office of Supply and the Control of the Performance of the Suppliers, Andina University "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca - 2017. This research is carried out through the quantitative micro-level approach, which has a non-experimental design, for this purpose, was used the "pre - coded questionnaire"; the same was obtained using the survey instrument, and therefore the processing of the results is done using the SPSS program in order to process statistically with the application of deductive logic in the understanding of the numbers that formulate the result validating the hypothesis that arises; The following question is also asked. What is the criterion for the control of the performance of suppliers according to the logistics management of the supply office in the Andina University "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca - 2017?, and as a general objective has the purpose of establishing the criterion for the control of the performance of suppliers according to the logistics management of the supply office in the Andina University "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca - 2017. Finally, the translation and production of this research work was carried out following the appropriate methodological order according to the hypothesis raised by the research.

Keywords: Processes of Reengineering, Logistics Management, Supply, Performance of Suppliers, Administrative Function.



INTRODUCCIÓN

En esta perspectiva de la reingeniería administrativa en concerniente con la gestión logística, es importante conocer verdaderamente la actividad de las organizaciones, hasta es el caso de las empresas, que en este mundo actual se tiene la intervención de la tecnología, en este sentido la reingeniería se basa en los cambios en cuanto a los negocios, así mismo se dice que la reingeniería no es una moda para las organización o las empresas, sino que tiene la función principal de dirigir, rediseñar, administrar, operar la organización, y medir el trabajo de los trabajadores de una determinada organización, es por ello que el proceso de reingeniería intervenga hoy en día para que se tenga un manejo y funcionamiento de una empresa y que lleve a una competencia en el mercado laboral junto con el progreso tecnológico moderno y en lo posible desarrolla con mayor frecuencia las actividades.

Todo este proceso dentro de la administración la competencia surge con la aplicación de la tecnología de información, y que a la vez sirve como una herramienta que ayude a tomar decisiones y permita tener relación entre el beneficio y el costo y así proporcionar la satisfacción y los beneficios a los clientes sin hacer muchos esfuerzos. De esta manera nace la importancia de conocer verdaderamente en funcionamiento de una empresa y generar un proceso adecuado para un buen funcionamiento.



En el siguiente aspecto que se trata en esta investigación son los cuatro capítulos que se establece como un procedimiento metodológico y por consiguiente se detalla por cada capítulo el tema a tratar, así mismo en cada capítulo veremos el contenido que nos ayudara a poder entender el procedimiento de la investigación.

En el capítulo I, se determina el problema, a raíz de esto nos situamos en el punto donde surge la problemática, analizando el problema que origina en el ámbito de estudio, a partir de ello se realiza la formulación de los objetivos con el propósito de llegar a un buen resultado.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, en donde nos ayudará a respaldar mejor el estudio, por ende se detalla la información teórica que se obtiene de forma general, también se muestra o nos sirve como una guía, que direcciona a nuestra investigación que empieza de esta problemática.

En el capítulo III, se define el diseño metodológico que se guía esta investigación, así mismo se plantea las técnicas de recolección de datos para obtener un resultado adecuado al ámbito de estudio y que a la vez se realiza por medio de la aplicación de la encuesta, en la cual nos interesará para poder mejorar la investigación.

En el capítulo IV, se presenta los resultados de la investigación, al que se llega con las encuestas obtenidas en dicho estudio, en este sentido se detalla mediante tablas, llegando a la conclusión y planteando sugerencias para las nuevas y futuras investigaciones.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente uno de los problemas a que se enfrentan las empresas o en todo caso la administración moderna para poder transformar una organización se da cuando se implementan un sistema de información, es porque tienen falta de conocimiento en cuanto a sus procesos y un intercambio o la denominada interacción del trabajo con otras empresas o con la sociedad, en una empresa se ve con mucha frecuencia que se ejecutan informaciones fuera del tiempo adecuado, para lo cual esto ocasiona a que los empleados se limiten a poder conocer su función o solo lo que le corresponde su actividad.

La reingeniería actualmente se basa en los profundos cambios que se da en la vida de los negocios, sin embargo la reingeniería no se puede denominar como una moda, si no que se considera como un cambio definido y se da permanentemente, así mismo se encarga de dirigir, gerenciar, operar la organización, administrar y también medir el desempeño de los empleados y de la organización, en muchos casos llegan



a tener incremento de trabajo mas no las mejoras en el rendimiento, toda función de una empresa tiene que pasar por un proceso, por todo ello es importante lo que menciona el autor Hammer y Champy (1994) que el proceso no es malo, sino que en la actualidad el proceso es diseñado para las diferentes situaciones y condiciones del mercado en el que se daban en el pasado. También dentro de esta perspectiva se hace notar el avance de la tecnología moderna que se introduce más en la sociedad y más en las empresas, porque introduce nuevas formas de poder competir, ya que las organizaciones requieren de recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, naturales, etc., para el propio desarrollo de sus actividades.

En el sector público muchas veces no cuentan con la información oportuna, la cual le permita brindar servicios de suma calidad a la sociedad, ya que lo más importante dentro de una empresa es los resultados que se obtienen o en principal debe ser importante los resultados de satisfacción que debe tener lo clientes, todo recae en la importancia del funcionamiento, del proceso y por ende el desempeño de las organizaciones o empresas, todo opera en base a los servicios del cliente. Ya que como se mencionó anteriormente que la sociedad se encuentra globalizado y se tienen mucha competencia, las demandas de los trabajos, dentro del mercado global la competencia son más agresivas que antes, por todo ello surgen los procesos para poder mejor y saber hacia dónde se quiera proyectar.



En nuestra opinión en la actualidad, la aplicación de la tecnología de información se considera como una de las principales inversiones, esto se realiza con el propósito de que sirva como herramienta que tenga la capacidad de brindar datos importantes, en la cual sepa tomar buenas decisiones y que a la vez toda instituciones debería permitir una relación entre el beneficio y el costo, durante los largos años hasta la actualidad se ha venido haciendo grandes esfuerzos para sobrellevarla en un manejo una determinada empresa donde los trabajadores y los clientes se sientan satisfechos, se proponían dar mayores beneficios a los clientes sin hacer muchos esfuerzo.

Por ello en el Perú los esfuerzos que se hicieron no se obtuvieron buenos logros no llagaron a tener grandes inversiones en los referente al dinero, a la tecnología y al tiempo.

Por todas estas razones es que necesario realizar una investigación en la cual ayude a poder interpretar las planificaciones que se bien realizando sobre la producción dentro de lo administrativo, en lo más concreto en las empresas y en las organizaciones, teniendo muchos en cuanta el abastecimiento y el control del desempeño de los proveedores.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el criterio para el control del desempeño de proveedores según la gestión logística de la oficina de abastecimiento en la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué criterios se emplea para la selección de proveedores según la gestión logística de la oficina de abastecimiento en la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017?
- ¿Cuáles son los malestares que genera la demora de entrega del producto por los proveedores dentro de la institución universitaria según la capacidad frecuente de los proveedores en la oficina de abastecimiento de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017?
- ¿Cuál es la predisposición de implementar un proceso de reingeniería de la administración para la selección de proveedores en la oficina de abastecimiento de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad la reingeniería en el campo administrativo es considerada como una de las principales bases para un buen funcionamiento de una organización y a raíz de esto se pueda tener un mejor control de desempeño de los proveedores, por ello se planea conocer los procesos y



la producción en la cual se desarrollan las organizaciones, es decir que la reingeniería administrativa.

Por ende la presente investigación permitirá dar mayores aportes en cuanto a los estudios de gestión de la administración donde resaltara con mayor frecuencia el impacto del desempeño de los proveedores en las organizaciones y en el desarrollo social e institucional, así mismo ayudara a que se pueda interpretar las planificaciones en las que se viene realizando dentro de la administración, teniendo en cuenta el abastecimiento y el control del desempeño de los proveedores en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Así mismo las conclusiones de esta investigación servirán para tener mayor conocimiento sobre el tema y ayuda a realizar mayores investigaciones sobre este tema.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Establecer el criterio para el control del desempeño de proveedores según la gestión logística de la oficina de abastecimiento en la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar los criterios para la selección de proveedores según la gestión logística de la oficina de abastecimiento en la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017.



- Identificar los malestares que genera la demora de entrega del producto por los proveedores dentro de la institución universitaria según la capacidad frecuente de los proveedores en la oficina de abastecimiento de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017
- Identificar la predisposición de implementar un proceso de reingeniería de la administración para la selección de proveedores en la oficina de abastecimiento de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017





CAPÍTULO II

EL MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional

Según Sáenz (2006) en su investigación *"reingeniería de la administración, procesos y herramientas para el establecimiento y estandarización del departamentos de recursos humanos y manejo de desechos industriales en la organización cuna de empresas C.D.E."* y concluye de la siguiente manera:

Sáenz, M. (2006) "La falta de aplicación e identificación del personal con las políticas, misión y visión, provoca que el personal no conozca la importancia de las tareas que realiza y la contribución de éstas, para el cumplimiento de los objetivos de la organización, por ello, se desarrolla un ambiente de trabajo individual. Con la realización de modificaciones administrativas como la definición, esclarecimiento y difusión de las políticas, misión, visión y cultura organizacional, se logró que el personal se identificara con la organización y se sintiera parte de un equipo de trabajo, libre de tomar decisiones y capaz de asumir responsabilidades.



El contar con una estructura organizacional desactualizada, no permite la identificación de los canales de comunicación, grados de autoridad y relaciones de trabajo necesarias para el desarrollo de las tareas". Sáenz, M. (2006) "Al actualizar la estructura organizacional se logra una mejor visión de lo importante que es la unificación de esfuerzos y la división de las tareas para alcanzar los objetivos de la organización".

Sáenz, M. (2006) "La falta de información en las descripciones de puestos y la inexistencia de perfiles, no permite la asignación de atribuciones, responsabilidades y requerimientos personales para el buen desarrollo de los puestos. Con la actualización de las descripciones de puestos y la creación de los perfiles, se establecieron las tareas, responsabilidades, grados de autoridad, aptitudes y conocimientos requeridos. También se eliminó la duplicidad de funciones y se establecieron las bases de los procesos de la administración de personal".

Sáenz, M. (2006) "Sin una correcta planificación, la organización no puede determinar, tanto la calidad del personal que posee, como el personal que necesita para operar. Con la creación y estandarización de los procesos de planeación, evaluación, reclutamiento, selección e inducción, Cuna de Empresas, a través del Departamento de Recursos Humanos, podrá desarrollar las cualidades de sus empleados y retener al personal calificado".

Sáenz, M. (2006) "Cuando no se posee una base de datos computarizada, se incurre en problemas de lentitud, inseguridad, e ineficiencia en los procesos. Al desarrollar el módulo de recursos humanos en Microsoft Access® se logra la integración y automatización de las



herramientas y documentos del Departamento de Recursos Humanos; y se satisfacen los requerimientos operativos de acceso rápido, eficiente y seguro a las consultas e informes que éste maneja".

"El desconocimiento de las consecuencias de los desechos industriales, tanto para el medio ambiente, como para el personal que tiene contacto con éstos, provoca la falta de interés por el control de la generación de desechos dentro de la planta de producción. Al identificar y sistematizar el manejo de los desechos generados durante los proceso de producción, Cuna de Empresas elimina los riesgos de accidente y enfermedad al personal que los manipula y se constituye como una empresa a favor de la conservación del medio ambiente" (p. 129-131).

Mientras tanto Giovanny, C. (2006) en su investigación "*propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima*" tesis. Y llega a la siguiente conclusión:

Giovanny, C. (2006) "La inserción en el mercado global de las empresas grandes de Manizales es debido a la constante búsqueda de nuevos mercados e iniciativa propia de estas empresas, tratando de buscar la mejor forma de hacerse competitivos tanto a nivel nacional como internacional. Dicha búsqueda ha llevado a que el nivel de comercio exterior de la ciudad sea relativamente alto, pues las empresas tienen buenas participaciones de las importaciones en sus compras y de las exportaciones en sus ventas, y se puede decir que es la ciudad líder en este sentido en el



eje cafetero, pues el nivel de operaciones es mayor que en las otras ciudades”.

Giovanny, C. (2006) “La logística en las empresas grandes de Manizales no es tomada como se definió en el marco teórico con el concepto de sistema, desde el proveedor hasta el cliente, sino que se tiene una concepción errada de la misma, donde la logística sólo se centra en la parte de distribución del producto final, bien sea a clientes nacionales o extranjeros; existe una separación entre la logística de abastecimiento, logística de producción y logística de distribución como islas de información y el flujo de materiales del uno no le interesa al otro”.

Giovanny, C. (2006) “Aunque la formación académica especializada en las empresas y en general en todas las entidades que intervienen en la logística tiene un concepto favorable, no se entiende porque en las empresas aún existe los vacíos conceptuales referente a la logística y sobre todo en su aplicación como integrador de la empresas y sus procesos, es posible que aunque los directores de logística sean profesionales y con títulos de postgrado, no sean los adecuados para los cargos que están manejando, o tal vez, desde la gerencia estratégica de las empresas no se tiene el concepto de integración de la logística y por eso separan sus funciones sin tener en cuenta que deben existir lazos más fuertes entre los diferentes subsistemas de la logística”.

Giovanny, C. (2006) “El tipo de empresa y el sector al que pertenecen inciden mucho en los métodos de carga y medios de transporte



que se utilizan en la materia prima importada, ya que según el tipo de producto, se pueden realizar diferentes juegos en estas dos variables; pero aun así, las empresas no están por fuera de las estadísticas y mueven alrededor del 75% de sus materias primas por medio marítimo".

Giovanny, C. (2006) "El tener en cuenta las variables planteadas durante la revisión teórica de la logística y llevarlas a medir en las empresas encuestadas, permitió el reconocer cuales son las formas cómo se gestiona el abastecimiento internacional en las mismas, con lo cual se pudo concluir que la hipótesis planteada en la investigación es verdadera, pues aunque en las empresas grandes de Manizales son usuarias permanentes del sistema de abastecimiento internacional, no se tienen estructuradas las formas de gestión de este tipo de abastecimiento, ya que por un lado se encuentran separadas las funciones de compras, producción, ventas, comercio exterior y por el otro, aunque la importancia estratégica de dicho subsistema es reconocida por todos los encuestados, no se tiene modelos de gestión explícitos y se trabaja según el ritmo necesario del momento".

Giovanny, C. (2006) "El modelo generado tiene todas las funciones de la logística de abastecimiento internacional, tiene en común con los modelos encontrados, que plantea los tres flujos de la logística, además que ve al subsistema de abastecimiento como un todo y que además afecta a todo el sistema logístico; por eso se tienen en cuenta los otros dos subsistemas como punto de partida del mismo y el apoyo de la gerencia estratégica para generar la confianza y los grupos de trabajo necesarios para el correcto funcionamiento del modelo".

Giovanny, C. (2006) "El modelo posee la definición de todas las entradas necesarias para realizar una gestión de compras eficiente de materias primas e incluye el trabajo en equipo que debe hacer la organización para que el subsistema de abastecimiento no genere problemas de atrasos y paradas de planta en las empresas".

Giovanny, C. (2006) "El modelo de gestión logística de abastecimiento internacional que se propone, establece una base como herramienta de soporte para las empresas en su objetivo de crear ventaja competitiva desde el mismo momento del abastecimiento de la materia prima, ya que sus características de enfoque sistémico, poca complejidad y generador de integración de las áreas de la empresa como política desde la gerencia estratégica fortalecen y vuelven sostenible dicha ventaja".

Giovanny, C. (2006) "La colaboración de las empresas de Manizales con este tipo de trabajos ayudó mucho en el desarrollo final del modelo, ya que fueron abiertos con la información y estuvieron dispuestas a ayudar en los aspectos necesarios, aunque en algunos casos el tiempo de los empleados de las empresas y el del investigador es muy difícil de coordinar lo que puede retrasar un poco los trabajos de campo" (p. 141-142).

2.1.2. A nivel nacional

Por su parte Perez, L. (2003) en su estudio "*reingeniería de procesos en la administración pública*" (Tesis) y concluye que:



Las instituciones del Estado se encuentran dentro de una normatividad rígida y estricta, donde no es posible incluir cambios o mejoras, si éstas no son aprobadas por instancias superiores u oficinas de auditoría y control regidas por normas obsoletas.

Si bien es cierto, se conoce que se ha tratado de solucionar los problemas de información, desarrollando software y aplicando tecnología de información, estos esfuerzos no han representado mejoras sustanciales, ya que se intenta acelerar la forma de cómo se hacen las cosas, pero los procesos obsoletos siguen siendo los mismos.

Las técnicas de modelado y simulación constituyen una herramienta que permite aplicar reingeniería de procesos al evaluar distintos escenarios simplemente con el uso de parámetros y variables.

Mediante la propuesta de solución presentada, se advierte que es posible mejorar el tiempo de atención de las necesidades, para lo cual este ejemplo se presenta como un aporte para posibles estudios que puedan realizarse a nivel de gobierno, a fin de aplicar reformas que puedan empezar a plantear soluciones a los problemas que afronta el Sector Público.

Los tiempos han cambiado, definitivamente las operaciones ya sean administrativas, operacionales o técnicas han ido complicándose, en momentos, donde la realidad nacional vive una crisis y se cuestiona sobretodo el origen y destino de los recursos públicos, la recaudación tributaria y la repartición de los fondos entre todo el aparato estatal, es

necesaria una actuación transparente y eficiente a fin de devolver credibilidad y confianza en el sector (p. 80).

2.1.3. A nivel local

Así mismo Yanque (2015) en su investigación titulada *"la reingeniería de administración por procesos frente a las falencias del proceso de producción en la industria de confecciones de ropa deportiva en la ciudad de puno – 2014"*. Y llega a la siguiente conclusión:

La aceptación del cambio de la reingeniería de la administración por procesos según los objetivos establecidos por la empresa existe una disposición de aceptar un proceso de calidad más efectivo para la mejora continua de la empresa.

Los procesos de producción y transformación tradicional cuenta con vínculos a los que se les llama interfaces y se vincula a determinadas partes de la organización encontrándose limitación para el desarrollo de la empresa al no estar correctamente capacitado el personal que labora ya que las indicaciones de los superiores no son entendidas con claridad por parte de los trabajadores al no poseer pruebas de selección de personal en las que se reflejen las cualidades de los mismos dejando tiempo de espera.

La utilización de la reingeniería de administración por procesos no es aplicada en el proceso y producción de transformación tradicional desarrollada en las empresas de confecciones de ropa deportiva (p. 83).

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Historia de la reingeniería

A la reincidencia se le denomina como unos de los fenómenos que se manejan en si en las gerencias de mayor impacto, ya que también a raíz de su permanencia durante mucho tiempo genera cambios en las diferentes organizaciones, para empezar se muestran en las diferentes etapas por las que pasa una organización. De hecho según Cortes (2011) manifiesta que la historia de la reingeniería principalmente se dio por fases las cuales son las siguientes:

- a. La primera fase se da en la década de los años ochenta, cuando varias empresas dieron un giro radical en cuanto a sus negocios por medio del rediseño de sus procesos, en esta década se denominaba como la época en que surgía este enfoque y también su aplicación se circunscribía a algunas corporaciones norteamericanas.
- b. La segunda fase se da con el inicio del año 1993, al publicarse sobre las cuestiones de las empresas que habían rediseñado con éxito sus métodos y la carácter en que lo habían logrado en el libro escrito sobre la reingeniería se permitió la divulgación masiva y rápida del rediseño, así mismo antes de un año se habían vendido unos 1,7 millones de copias de su libro, en este período las empresas siguen el camino de la reingeniería las empresas más moderadas, procurando el paso a la tercera fase.
- c. La cuarta fase se da a partir de 1995 se inicia con la fuerte crítica a la reingeniería, en la cual los monitores, investigadores universitarios y ejecutivos emprendieron a tener muchas experiencias, por la cual



muchas veces manifestaban algunas restricciones de la versión original de este enfoque y mostraron los factores que atentaban contra su éxito.

- d. La quinta fase emprende a emerger y a la vez a concluir a los años 90 y tomará fuerza al instruir éste nuevo siglo, modificando el rediseño en un clima menos influido por la moda y dejando a tras a los detractores superficiales de la reingeniería, por ende los principios en que se base la reingeniería, lejos de responder ahora a una moda más, alborotan radicalmente la forma en que se ha diseñado el trabajo en el siglo XX, constituyendo una alternativa permanente de efectividad organizacional para los ejecutivos, con el nacimiento de la reingeniería muchas empresas, estuvieron en apuros, ante las nuevas características del entorno y así mismo a buscar representaciones de diferentes para poder enfrentar los grandes retos de un mercado soberanamente competitivo.

La historia de la reingeniería principalmente se fundamentó en la forma de como las empresas funcionan, en este sentido los autores Juárez y Herrera (s.f) señala que la reingeniería empieza en los 1898, en el cual se empieza con la guerra de los Estados Unidos con España, en esa guerra la Marina de los Estados Unidos se disparó un total de 9500 proyectiles, de los cuales solo 121 (1.3%) hicieron impacto alguno, por tanto considerado a la actualidad el porcentaje mostrado no tiene una buena apreciación, y en el año 1899, haciendo una nueva demostración del liderazgo que en aquel tiempo desplegaba en cañoneo naval de puntualidad, asimismo la



Marina de los Estados Unidos llevo a cabo una manifestación de práctica de disparo para referenciar el rendimiento, todo lo sucedido para lograr un rendimiento espectacular, así mismo es bueno recordar la historia de un joven oficial de artillería naval llamado William Sowden Sims en el que cambio en virtud de un proceso que hoy denominamos reingeniería, es así como presenta sus inicios de la reingeniería.

La reingeniería en si se aplicó no solo al trabajo material sino igualmente al trabajo mental, con esta llegada todos los trabajos, ya sea profesional o administrativo se empezó a especializar, ya las empresas mejoraron sus habilidades en cuanto a sus funciones y también en la satisfacción total del cliente.

2.2.2. Noción de la reingeniería

La reingeniería se relata a un rediseño de un determinado negocio o empresa, en si se basa en un inicio, un cambio para un buen funcionamiento y así obtener una satisfacción del cliente. Según Perez (2003) menciona que la reingeniería "busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica igualmente un enfoque de gestión del cambio diferente" (p. 27). En el asunto de Hammer y Champy (1994) afirman que la reingeniería es el concepto básico y actual que se le da cambios drásticos y a la vez sufre una organización al ser reestructurados sus propios procesos, en lo cual la base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente en la cual en esta se describir un modelo de los negocios, un vinculado adecuado de



técnicas en la cual los ejecutivos y también describe los gerentes que poseerán que utilizar para reinventar sus compañías, a fin de contender en un mundo nuevo.

Esta definición genera en la actualidad cambios en las empresas y las mentalidades de los proveedores y pasa por etapas de trabajo de la empresa, en este sentido Hammer y Champy (1994) sostiene la definición de la reingeniería como la reconocimiento primordial y el rediseño esencial de los procesos para poder alcanzar las mejoras rimbombantes en medidas críticas y sincrónicas del rendimiento, como por ejemplo el costo, calidad, servicios y la rapidez. La reingeniería procede del enlace de dos palabras por un lado "Ingeniería".

1. Es la profesión y el trabajo que se lleva a cabo a través del ingeniero
2. Se considera la aplicación de las ciencias físico matemáticas a la invención o la mejora.
3. Se da con el perfeccionamiento y la utilización de la técnica industrial.
4. Perez, L. (2003) "Se considera como el conjunto de los estudios que permiten determinar las orientaciones más deseables, la mejor concepción, las condiciones más óptimas de rentabilidad y los materiales y por último de los procedimientos más adecuados para la realización de un trabajo determinado".
5. Es considerada como la aplicación de la técnica, fundada en principios de carácter científico, para dominar o encauzar las fuerzas de la naturaleza.



6. Es considerada como la acumulado de instrucciones y de técnicas en las que aprueban para aplicar el saber científico al manejo de la materia y de las principios de energía, por medio de las invenciones o construcciones útiles para el hombre (Morris y Brandon, 1994).

Mientras tanto Juárez y Herrera (s.f.) desarrolla que también se refiere el rediseñar todos los métodos de manera que estos no estén fragmentados, del mismo modo sostiene que se puede considerar como la consideración esencial y el rediseño fundamental de procesos con la intención de alcanzar las mejoras exagerados en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como son los costos, la calidad, el servicio y la rapidez. Es así que este concepto surge para un bienestar o en todo caso para una mejora de una organización o empresa por eso se basan en hacer con menos esfuerzo y así dar más al cliente que lo esté solicitando. Mientras tanto Lefcovich (2004) desarrolla que la reingeniería compone una recreación de las actividades y los respectivos métodos de la empresa, por lo cual todo ello involucra retornar a establecer y el conformar de manera principal los sistemas de la compañía a los instrumentos de conseguir los incrementos significativos todo esto en un corto momento de tiempo, que sea en materia de rentabilidad, de productividad, de tiempo de respuesta, y también de calidad, lo cual envuelve la obtención de ventajas competitivas.

Por otro lado Peppard, J y Rowland, P (1998) indican que la palabra "re" a manera de definición puede indicar el replanteamiento de los procesos, su corrección y mejora, entonces vale la pena decir que la



reingeniería es la investigación de sus técnicas, con el fin de hacerlos mucho más positivos y asimismo es hacer más con menos recursos. Luego en la representación de Lefcovich, M. (2004) "menciona que la reingeniería, no se puede apartar de las creencias, los valores, la cultura y los hábitos de los trabajadores, ya que una buena ausencia a favor del beneficio positivo de los cambios en toda organización, tiene que ver con ese entorno en el que se tropieza sumergido el obrero; y saber lidiar con el personal de una distribución en este sentido, es más válido que el sumergirse en planos estructurales con nuevas propuestas".

En lo esencial la reingeniería a manera de complejidad se puede considerar de en muchos sentidos como Juárez y Herrera (s.f.) los menciona como los siguientes:

1. Para ganar más dinero no hay que tocar los precios, sino manipular los costos denominados hacia abajo por supuesto.
2. Sobre todo en tiempos de crisis, más no hay que meditar los gastos sino la transformación y no se deben tocar, porque hay casos en que es obligatorio aumentarlos.
3. Hay que analizar los ingresos y los egresos designados área por área y ver que sección tiene más eficiencia, que productos son "estrella" y cuáles no.
4. Cuando se transita un ciclo económico perjudicial o de recesión, se toma como punto clave para que puedan tomar medidas estratégicas que en los ciclos buenos se evitan.



5. No olvidar motivar al personal de trabajo, a sus clientes y a sus proveedores, porque le de nada sirve que Ud., haga una significativa inversión en tecnología para un área de su empresa si no se estudia de la mano con sus distribuidores y clientes, además, de esta manera reducirá costos de implementación.
6. Recuerde que la confianza es lo básico para un funcionamiento adecuado y se logra paso a paso, o sea lentamente y nunca de un día para el otro o por tomar una determinada medida.
7. Hay costos que son dificultosos de medir, como es el caso de la difusión, pero que se considera obligatorios y se logran analizar dentro del proyecto general.

En tal sentido el concepto de la reingeniería tiene mayor impacto en la actualidad en las empresas, ya que desde lo anterior hasta la actualidad genero nuevos cambios, mejoras ya que como principal se centra en los procesos estratégicos de una determinada empresa porque están ligados directamente en los negocios, ampliando el concepto de la reingeniería según Bustos (2005) dice que por lo general “busca resultados de gran impacto (...) se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización (...) forma más simple y eficiente a los procesos y a la organización” (p. 3). Y Heizer y Render (2001) menciona que “una Reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización” (p. 263). Cabe considerar, por otra parte según Bustos (2005) señala que



“...los procesos deben simplificarse para hacer frente a las nuevas exigencias de las demandas de calidad, servicio, flexibilidad y bajos costos de producción (...) darle una forma más simple y eficiente a los procesos y a la organización” (p. 5).

De los autores mencionados muchos concuerdan en el significado de la reingeniería ya nos dicen que el propósito fundamental es que se encarga de rediseñar, o mostrar un adecuado servicio al cliente porque Hernandez (2012) nos indica que “la reingeniería es un enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en las organizaciones” (p. 101). Y según Hammer y Champy (1994) desarrollan que la reingeniería está considerada como la se encarga de una revisión fundamental y rediseño radical de los procesos con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en referente a las medidas críticas de rendimiento, para los cual también se puede entender a este término en cuatro palabras claves y básicos:

1. En lo fundamental: La reingeniería se determina como el principal punto de inicio en el qué se debe hacerse y cómo debe hacerse.
2. En lo radical: Este término proviene del latín radix que significa raíz, rediseñar, radicalmente y por lo general es llegar hasta la raíz de las cosas; mas no efectuar los cambios superficiales, en otras palabras está el renunciar lo viejo; separar todas las disposiciones existentes y crear nuevas formas de realizar el trabajo.
3. En el proceso: Se denomina a un contiguo de las actividades que recogen uno o más insumos y a la vez se crea un producto de valor para que el cliente se sienta satisfecho, es decir que las ocupaciones



individuales son significativos en un proceso, mas no poseen ninguna de ellas categoría por el cliente si el proceso global no funciona.

4. En lo espectacular: En el manejo de la reingeniería no es argumento de hacer optimas marginales, pero si se encomienda de dar saltos gigantescos en beneficio de toda la organización.

Existen muchas definiciones en las cuales los autores dan su punto de vista el cómo se relaciona la reingeniería en las organizaciones, empresas en la actualidad. De hechos según Manganelly (1995) define a la reingeniería como el rediseño rápido de los conocimientos estratégicos de valor incorporado y de sistemas, también como las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan. En un sentido más amplio la reingeniería se basa en los conjuntos de tareas técnicas que se da en las organizaciones para proponer una mejora. Aunque en otro sentido los autores Ponjuán, Villardefrancos y León (2005) mencionan sobre los avances aportados por la reingeniería se centran en:

- a. Optimizar los procesos organizacionales.
- b. El acceso a una investigación confiable, precisa y pertinente de manera más rápida.
- c. Tener la emergencia de conllevar la investigación entre todos los mecanismos de la organización.
- d. Eliminar las fichas y los procedimientos innecesarias.
- e. En la reducción de tiempos y de costos de los procesos.

Este sentido se hace referencia en toda organización se utilizan los procesos nuevos de la reingeniería, en la cual la forma de funcionamiento de las empresas se fue cambiando y a la vez mejorando ocasionando algunas ventajas en lo competitivo. Mientras tanto Zaratiegui (1999) expone que la reingeniería implica regularmente el enfrentarse a los cambios por adoptar con la mente limpia de la historia pasada; así mismo se encomienda pensar en la realidad a la que se aspira para poder idear y delinear los medios necesarios, sin apreciar atados por lo que se está haciendo, que supondrá una molestia a las nuevas ideas.

2.2.3. Claves principales de la reingeniería

Las claves principales que usa la reingeniería se divide en cuatro puntos, por la cual Hammer y Champy (2005) menciona las siguientes:

- a. **Como primera se encuentra lo fundamental:** Una reingeniería como primordial buscara el por qué se está cumpliendo algo fundamental, en otras palabras se dice que al comenzar la reingeniería de su negocio, el individuo debe crear las primeras preguntas más elementales sobre su compañía y sobre todo el cómo funciona, la reingeniería empieza sin ninguna pauta, en si lo primero que debe hacer una compañía; luego como debe hacerlo, se olvida por perfecto de lo que es y se convoca en lo que debe ser.
- b. **Como segundo punto se encuentra lo radical:** En este punto se hace referencia a los cambios que el diseño debe poner los puntos más radicales, en el que se enfoca más el rediseñar radicalmente, por lo general significa alcanzar hasta la raíz de las cosas mas no

generar los cambios ligeros ni tampoco tratar de componer lo que ya está instalado, por lo tanto rediseñar drásticamente significa separar todas aquellas estructuras y todos los ordenamientos efectivos e inventar las maneras absolutamente nuevas de realizar el trabajo.

c. Como tercero se encuentra lo espectacular: En este punto la reingeniería no se basa en hacer mejoras y en lo posible dar saltos gigantescos en rendimiento.

d. En el cuarto punto hace referencia a los procesos: Se denomina a un conjunto de movimientos en el que reciben uno o más insumos y a la vez se crea un producto de valor para el cliente, también se considera a las tareas individuales como las más significativos en un proceso, pero no obtienen ninguna de ellos, por el cliente si el proceso global no funciona, en lo esencial los cambios se deben orientar únicamente sobre los procesos.

Lo más importante de las claves que presenta la reingeniería, es que estas claves se enfocan para un mejoramiento de una empresa u organización, con el propósito de que se tenga un buen proceso de funcionamiento y que los clientes también tengan una mejor atención.

2.2.4. Importancia de la reingeniería

Se considera importante a la reingeniería principalmente porque en la actualidad los diferentes países se fueron conformando por una serie de cambios en los diferentes aspectos, ya sea en lo económico, en lo social, en lo tecnológico, es por ello que el país a medida que pasa el tiempo es



obligada a ir al compás de estas transformaciones, uno de los aspectos que se considera también es que vivimos en un mundo actual modernizado, donde las tecnologías están ocupando un gran espacio en la sociedad. Por este caso es que el autor López (2013) desarrolla que la categoría de la reingeniería se instituye principalmente en una metodología vanguardista, así mismo se considera que en la actualidad muchas empresas la están acomodado, ya que su primordial propósito, es perfeccionar los procesos que se elaboran dentro de ella, por tanto la reingeniería está basada en reformar las ordenaciones, bajo el criterio: "CLIENTE"; es decir que rediseña las disposiciones administrativas en ocupación de excelencia en servicio al cliente, generalmente conlleva a un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos; pero sin molestar al principio fundamental de la administración: "REDUCCIÓN DE COSTO", a continuación consiente a las organizaciones el prometer un mejor nivel de capacidad, ya sea mediante la elaboración de bienes o en la asistencia de servicio y se encarga de agilizar los procesos y reducir costos, para mejora así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.

En este entorno globalizado nos exige en que los trabajadores de una organización tengan la capacidad de adaptarse, todo esto con la intención de que las empresas tienden a elevar su desempeño para una mejor calidad de producción y así mejorar el beneficio de la organización y produzca una satisfacción entre los empleados y los clientes.

2.2.5. Principios de la reingeniería

La reingeniería se basa en la mejora de una organización, en el incremento de la calidad que producen, entre muchas cosas, en particular según Macero (2012) nos indica que la reingeniería muestra los siguientes principios:

- Debe organizarse alrededor de los resultados, mas no enfocadas en las tareas.
- Debe hacer que quienes utilizan el producto del proceso lo ejecuten con confianza.
- Debe fusionar el trabajo de procesamiento de la información con el trabajo real que origina la información.
- Debe tratar los recursos geográficamente desparramados como si estuvieran centralizados.
- Debe unir las actividades semejantes en el lugar de integrar sus resultados.
- Debe colocar el punto de decisión en el lugar en donde se ejecuta el trabajo y de la misma forma crear un control para el proceso.
- Debe capturar la información una vez en la fuente.
- Debe lograr una mejora denominada importante en los procesos de manera que los requerimientos contemporáneos de los clientes sobre la calidad, la rapidez, la innovación, la fabricación por encargo y servicio se cumplan.

- Por ultimo debe constar de reglas para realizar el trabajo, que se refieren a quien lo hace el trabajo, donde y cuando se hace, y también a la recopilación e integración de la información.

Por otra parte Hammer, M. y Champy, J. (2005) señala que los principios de la reingeniería se basan en siete importantes principios los cuales son:

1. Habilidad para utilizar el cambio con eficiencia.

Hammer, M. y Champy, J. (2005) "En este principio se realiza con la destreza de poder cambiar con rapidez para poder dominar la ventaja competitiva, está el progreso de los enfoques para emplear Reingeniería, todo con base en el concepto de cambio incesante y encaminado (Paradigma Cambiante)".

2. Paradigma Cambiante.

Este principio reside en colocar la manipulación hacia un cambio continuo, en la cual mantiene que calidad y la eficiencia solo pueden mejorarse a través de una constante evolución, en este sentido la gerencia debe valorar de manera continua las infieras que se tengan para contender en todos los mercados y dentro de cada ramo del negocio, y por tanto estar abierta a la investigación de oportunidades.

3. Comenzar sobre una base limpia.

Hammer, M. y Champy, J. (2005) "En cuanto a este principio detalla cuando un paradigma cambia, todo vuelve a comenzar y cuando se presenta una modificación trascendental hace referencia a quienes



toman la oportunidad y la ventaja del cambio, por lo general sobrepasan a quienes no lo hacen, en tal sentido las oportunidades que presentan los cambios son limitadas, pues ofrecen una base limpia denominada nueva para la aplicación creativa de nuevas técnicas, materiales y procesos”.

4. Organizar con base en resultados, no en tareas.

En este principio se propone que una persona ejecute todos los pasos de un proceso con el fin de llegar a diseñar el trabajo de esa persona con base en objetivo o resultados en vez de una sola tarea.

5. Unir actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados.

Este principio por lo general tiende a crear conexiones entre las funciones semejantes y a regularizar durante el proceso en sí, no inmediatamente de que el mismo haya terminado, así pues las redes de comunicación se denominan bases de los datos que son compartidas y con la teleconferencia puedan unir a los grupos autónomos para que la relación sea progresiva, en tal sentido el centro de la toma de disposiciones debe estar donde se ejecute el trabajo y luego debe introducirse un control dentro del proceso, también sugiere que la propia gente que ejecuta el trabajo debe ser comprometida de tomar sus propias disposiciones y que el proceso en si puede tener controles.

6. Pensar en grande.

Con respecto a este punto nadie en una organización se requiere cargar a cabo un proceso de reingeniería porque crea un desorden y también conmueve las costumbres de la gente si la gerencia mayor



respalda el esfuerzo y sobrevive a los cínicos como podría la gente tomar en serio la Reingeniería.

7. Cultura Corporativa.

En cuanto a este punto los proyectos de cambio, pueden adoptar como meta el cambio de la cultura corporativa, cuando se intenta muchos cambios, pero al mismo tiempo predomina o también se impone sobre estos la cultura, en este sentido se componen los problemas de resistencia a los cambios de las organizacionales y los problemas con el personal, asimismo se identifica el problema con el personal, si se empareja el problema, la cultura corporativa o institucional lograría cambiarse, pero con mucha dificultad y/o con ayuda experta.

Con estos principios el trabajo de reingeniería se plantea una meta de que todas las actividades tengan una mejora, una buena negociación, se plantea la creación trabajo, y en cuanto a la administración se encuentre el mejor contacto y trato del cliente, también se busca con este principio a que los empleados tengan un mejor desempeño en cuanto a sus roles, con este principio los procesos se enfocan a cambiar, rediseñarse y buscar mejoras, también permite minimizar las funciones, invertir más en tiempo ganado y por consecuente se pretende reducir los medios de transformación, por ende los principios de reingeniería permiten definir visiblemente el trabajo de una persona.

2.2.6. Tipos de la reingeniería

Los tipos de la reingeniería se dividen fundamentalmente en tres tipos principales, en la cual el autor desarrolla que estos tres tipos pueden ser implementados por las empresas.

2.2.6.1. Reingeniería de procesos para mejorar costos.

Esta básicamente se refiere a cuando una empresa u organización se ve presionada a bajar los precios de venta por la competencia, mas no reducir los costos, por lo general la empresa tiene que dar mayor valor a dichos procesos optimizando el uso de los recursos, ya sea de humanos, como también monetarios y físicos, de manera que los costos aun siendo los mismos, se auto justifiquen y rindan mejores réditos para la empresa u organización Lefcovich (citado en Ochoa, 2015).

2.2.6.2. Reingeniería de procesos para lograr ser el mejor de su clase.

Este tipo de reingeniería es la que debería ser aplicada por toda la empresa ya que al estar en un mercado tan competitivo como en la nos encontramos en este mundo actual, por ello surge la necesidad de mejorar constantemente es vital, porque las empresas deben ir evolucionando al ritmo del entorno, y si no lo hacen o no se encuentran preparadas pues otras empresas las devoraran rápidamente y quedarán obsoletas y fuera de competencia (Ochoa, 2015). En este mundo actual se tiene que pensar en futuro más

moderno, con nuevos procesos para un buen funcionamiento en una organización y un buen contacto con los empleados y los clientes.

2.2.6.3. Reingeniería de procesos para realizar un punto de innovación radical.

En este tipo de reingeniería surge para que se tenga una buena innovación, un buen proceso de funcionamiento, en la cual según Ochoa, D. (2015) señala que se basa en:

- Ochoa, D. (2015) "Esta reingeniería de procesos deberá ser aplicada por empresas que necesiten estar en la cumbre, como son las que trabajan con tecnología, ya que estas son empresas que dependen directamente de un punto de innovación radical para estar fuertemente posicionadas en los distintos mercados".
- Ochoa, D. (2015) "El mercado de la tecnología es el único que realmente solo se maneja con innovación radical, dicho de otra manera, liderará la empresa u organización que cree ideas totalmente renovadas o nuevas para mantenerse como la mejor" (p. 54).

En lo particular con estos tipos que presenta la reingeniería busca dar una nueva forma de poder trabajar dentro de las organizaciones, como se vio los tipos de reingeniería, en cada una de ellas el propósito fundamental que se plantea es cambiar desde la raíz para que en un futuro se tenga éxitos y las empresas sean rentables.

2.2.7. Características de la reingeniería

Con las características que tiene la reingeniería principalmente generan cambios de un orden secuencial, también genera la participación de los trabajadores, de que haya un orden de las tareas, etc. Para lo cual según Evans, J y Lindsay, W. (2000) manifiesta que:

- a) Evans, J y Lindsay, W. (2000) "Esta tipo de característica está enfocada a Procesos en la cual no está referida a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructura, si no que los viejos de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades, ya no funcionan de una manera adecuada, para lo cual ahora hay nuevos principios, así mismo se define como una colección de actividades por las que reciben una o más entradas y puedan generar una salida que es del valor para el cliente".
- b) Evans, J y Lindsay, W. (2000) "En esta característica se menciona que debe ser rápida, principalmente porque se esperan resultados en tiempos cortos".
- c) Evans, J y Lindsay, W. (2000) "También debe tener una visión Holística, en esta se observa que todos los procesos desde una perspectiva integral, en el que se ve todo y no las partes, en especial esta característica tiene una perspectiva global".
- d) Evans, J y Lindsay, W. (2000) "Está característica se basa en el principio de la teoría del caos, en el cual se muestra que en la reingeniería, es decir que la pura intuición pero no ciega que parte del supuesto que la relatividad no existe y por lo tanto no existe nada señalado mucho menos predeterminado, de este modo se debe

formarse a poder administrar o el manipular la incertidumbre, así del mismo modo se tiene que tener tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni regularidad".

- e) Evans, J y Lindsay, W. (2000) "En esta característica nos dice que debe ser creativa, es decir que hace referencia a que lo preliminar ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, fundando unos nuevos procesos, por lo frecuente se basa en el principio, de que en un espacio solo cabe un edificio, para levantar lo nuevo y tiene que formarse sobre las ruinas o cenizas también se considera importante que la destrucción se realice de una manera metódica en base a los principios de la transformación organizacional".
- f) También nos dice que debe ejecutarse de manera libre sin plan preestablecido, hace referencia a que cada empresa debe hacer su conveniente proyecto de reingeniería.
- g) Por ultimo nos dice que debe ser renovadora, en esta cambia de mentalidad o de enfoque, por lo general no se trata de pensar en las ocupaciones aisladas, si no en procesos completados.

En lo particular estas definiciones sobre las características que tiene la reingeniería el autor Torres (2007) concuerda con alguna de las características del autor mencionado anteriormente, pero desde su punto de vista nos dice que son los siguientes:

1. Está enfocada a procesos no a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras, para lo cual los viejos principios de la



administración que dividían el trabajo en diferentes unidades ya no conmueven, ahora hay nuevos principios y se concretan como un proceso, una recopilación de las actividades que recogen una o más entradas y por tanto se generan una salida que es de valor para el cliente.

2. Debe ser Rápida, en general nos dice que debe ser rápida porque se hace tiempo los resultados en tiempos cortos.
3. Visión Holística, debe tener esta visión holística porque se observa que todos los procesos desde una perspectiva integral, ven el todo y no las partes y tiene una perspectiva global.
4. Multiespecialista (generalista), en este sentido la reingeniería es considerada como anti-especialización, en la cual la particularidad tiene virtudes pero su falla es la pérdida de flexibilidad y lo significativo es que se requiere la flexibilidad.
5. Se apoya en la inauguración de la inseguridad (Teoría del Caos), en este caso la reingeniería todo es "pulso y vista", de pura percepción pero no ciega, que parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe lo predeterminado, hay que formarse a administrar o manipular la incertidumbre, por ello hay que tener una pasividad a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión.
6. Evans, J y Lindsay, W. (2000) "Destrucción creativa, hace referencia a que lo preliminar ya no desempeña y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una condición creativa, construyendo los nuevos procesos, especialmente se fundamenta en el principio de que en un espacio



sólo cabe un edificio, para poder construir lo nuevo y tiene que forjarse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo”.

7. Libre, sin plan preestablecido, en este punto el modelo es que no hay modelo, se considera que cada quien posee que hacer su adecuado proyecto de reingeniería, en el momento que se rompa con lo anterior por eso se debe tener una tolerancia a la ambigüedad hasta que recompongas los procesos.
8. Renovadora, se encarga de cambiar de mentalidad o de enfoque Metanoia, hace referencia a que no debemos pensar en tareas aisladas, sino en términos integrados, porque si se piensa que el mundo es como era antes, si se piensa que no hay nada nuevo bajo el sol y que no debes cambiar tus actitudes, tus conductas, tu forma de trabajar o si no estás preparado a afrontar la incertidumbre o la vaguedad, entonces se dice que la reingeniería no es para ti, el día en que se cambie todo este pensamiento y se cambie de mentalidad, ese día podrás hacer reingeniería.

Mientras tanto Pilligua (2009) lo considera que las características del proceso de la reingeniería están conformadas por siete aspectos básicos y concretos las cuales son:

1. La unificación de las tareas.
2. La participación de los personales en la toma de decisiones.
3. El cambio del orden secuencial que por lo natural se da en los procesos.
4. La realización de las incomparables transcripciones de un mismo producto.

5. La reducción de las demostraciones y los inspecciones (se flexibiliza la estructura organizativa).
6. El responsable del proceso es denominado como el único punto de contacto.
7. Por ultimo están las operaciones híbridas centralizadas y las descentralizadas.

Estas características se utilizan con el fin de que una organización funcione para que satisfaga al cliente, o también para que dicha empresa tenga un mejor progreso, mejores competencias, ya que nos encontramos en un mundo de modernidad.

2.2.8. Los roles de la reingeniería

El rol que tiene la reingeniería en esta sociedad para que una empresa u organización tenga un cambio productivo y que tenga una mejora es que se deben llevar y tener en cuenta los siguientes roles:

2.2.8.1. El Líder

Es considerado como un alto ejecutivo que tiene el deber de respaldar, autorizar y motivar los esfuerzos de la reingeniería y debe tener la autoridad máxima y suficiente para que sepa persuadir a la gente, en el que acepten los cambios radicales que implica la reingeniería, pues sin este líder el proceso de reingeniería queda sin llegar a predominarse como se espera, lo más importantes es que el líder debe mantener el propósito final del proceso, así mismo requiere la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos y debe mantener en cuenta la comunicación a los empleados y directivos de las intenciones a lograr, así como los

avances conseguidos, una de las tareas que tiene el líder es que escoge a quienes serán los dueños de los procesos y asigna el compromiso de los mejores en el rendimiento (Juárez y Herrera, s.f).

Mientras tanto Henry, Garcia y Ochoa (2015) sostiene para que una persona pueda ser denominado líder de la reingeniería debe de tener carácter, ambición, inquietud y curiosidad intelectual, por lo cual normalmente, este papel lo desempeña el jefe de operaciones o de la misma manera el presidente de la compañía cuya vista está dirigida tanto hacia afuera, hacia el cliente, como hacia adentro y hacia las operaciones del negocio y debe estar informada de todas las operaciones de la empresa.

2.2.8.2. Dueño del proceso

Evans, J y Lindsay, W. (2000) "En cuanto a este rol que tiene la reingeniería según nos dice que se considera como el responsable de un proceso específico, por lo general es importante que el dueño sea aceptado para que cumpla con sus funciones de vigilar y motivar, ya que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, en todo caso debe ser un gerente de alto nivel, con prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Suelen ser personas que están facultados de una de las funciones patrimoniales al proceso que se va a rediseñar, también deben ser personas que se adapten al cambio y tengan serenidad en la adversidad, de la misma forma son los que obtienen los recursos que el equipo



necesita y trabaja para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos también tienen que ver con el proceso".

En cuanto al autor Juárez y Herrera (s.f) menciona que los roles de la reingeniería se fundamentan en que:

1. En el gerente de área denominado encargado o responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.
2. Así mismo en las empresas acostumbradas no se piensa en ocupación de las técnicas, pero si se departamentalizan las marchas, con lo que se colocan límites de las organizacionales a los procesos.
3. En esta ocasión los procesos deben de equilibrarse lo más pronto posible, para así poder establecer un líder y este a los dueños de los procesos.
4. Del mismo modo es significativo que los dueños de procesos posean la aprobación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, por ello su ocupación trascendental es vigilar y originar la elaboración de la reingeniería.
5. El oficio de los dueños no concluye cuándo se completa el proyecto de la reingeniería, sino cuándo se tiene la responsabilidad de estar encaminado a los procesos, por tanto cada transcurso sigue invadiendo de un dueño que se responsabilice de su ejecución.



Este rol está basado en una empresa este al mando de un jefe o en el que se asigna a un líder, para que la empresa y los empleados tengan una funciona adecuada.

2.2.8.3. Equipo de reingeniería

En este aspecto los equipos deben estar formados por pequeños grupos, con la intención de que tengan una buena formación en lo laboral, y poder tener bunas competencias en el mercado laboral.

1. Evans, J y Lindsay, W. (2000) "Está desarrollado por un grupo de individuos propuestos a rediseñar un determinado proceso específico, con el desplazamiento de especificar el proceso actual, controlar su reingeniería y su ejecución".
2. Evans, J y Lindsay, W. (2000) "Es el representante de realizar los trabajos pesados, también se encarga de promover las ideas, los planes y poder convertirlos en realidades".
3. Evans, J y Lindsay, W. (2000) "Así mismo cabe señalar que un equipo solo puede trabajar con un asunto a la vez, y esta manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando".
4. (Luna, A. 2014) "En cuanto al equipo se dice que debe tener entre 5 y 10 integrantes como inmenso, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo accedan como algo normal, y por lo encontrado debe ser constituida con personal ajeno al

proceso, logrando ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda debatir y plantear alternativas”.

Desde la perspectiva de Henry, Garcia y Ochoa (2015) nos indica que está desarrollado por un grupo de personas brindados a rediseñar un proceso específico; se nombra un equipo por cada proceso, otro punto básico es que es equipo de reingeniería no tiene jefe y colectivamente le resulta útil tener un capitán; a veces lo nombra el dueño pero; más a menudo lo eligen por unanimidad de sus mismos colegas y actúa como facilitador del equipo, su deber es capacitar a los miembros para que hagan un buen trabajo, también debe ayudar al equipo a cumplirla y mediar en los conflictos.

Por su parte Hammer y Champy (1994) afirma que los equipos para que funcionen bien deben ser pequeños y cada uno debe constar de dos tipos de miembros, considerados como los de adentro y los de afuera, en cuanto a los de adentro están los individuos que en la actualidad trabajan en el proceso que se va a rediseñar, son los que conocen de fondo el problema y los de afuera no trabajan dentro en el proceso que se está rediseñando así que ellos le aportan una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta.

2.2.8.4. El comité directivo.

Se considera a un cuerpo formulador de las políticas, que estén compuestos de altos administradores que desenvuelven de la

estrategia global de las organizaciones y también inspeccionan su progreso, normalmente contiene a los dueños de proceso, en el que puede estar como también no pueden estar actual en el proceso, da orden de prioridad así mismo opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular (Juárez y Herrera, s.f).

Hay que mencionar además que el comité directivo están los que desarrollan las políticas y las estrategias de la organización del mismo modo se encargan de supervisar; incluye a los dueños del proceso, este es un grupo de altos administradores, en el que regularmente incluye a los dueños del proceso quienes proyectan la estrategia global de reingeniería de la organización y debe presidirlo el líder, este grupo resuelve, el orden de preferencia de los diferentes proyectos de reingeniería y así mismo se ve de qué manera se asignarán los recursos disponibles, así pues los dueños del proceso y sus equipos principalmente acuden al comité directivo en busca de ayuda cuando se les genera problemas que no las pueden resolver por sí mismos y los miembros del comité resuelven los conflictos que se presentan entre los dueños del proceso (Henry, Garcia y Ochoa, 2015).

2.2.8.5. El "Zar" de la reingeniería

Según Juárez y Herrera (s.f) considera en este aspecto que el responsable de desarrollar las técnicas y los instrumentos de la reingeniería como también lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa, estos se encargan de la administración directa, básicamente coordinando todas las actividades de

reingeniería que se encuentren en marcha; por ende apoya y habilita a los dueños de proceso y los mecanismos de reingeniería. Y Henry, Garcia y Ochoa (2015) dice que es la persona que logra la interrelación entre los distintos proyectos dentro de las instituciones, el cual es el representante de la administración directa, en este sentido es denominado como el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería que depende directamente del líder y tiene dos funciones principales: la primera es capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería, la segunda es coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en camino.

2.2.9. Etapas de la reingeniería

Las etapas de la reingeniería se basan fundamentalmente en conocer sus fortalezas, debilidades de una empresa o también de una organización, en este sentido las etapas son importantes ya guía a que una empresa tenga una visión más segura en cuanto a su funcionamiento y competencia. En este sentido según Halliburton, E. (2006) plantea el rediseño o la reingeniería de procesos como las siguientes etapas:

1. Halliburton, E. (2006) "Plan estratégico: La definición de un plan estratégico debe considerarse como un requisito primordial para la selección y rediseño o reingeniería de los procesos, por tanto un aspecto importante de esta primera etapa es, sin duda, la verificación de la estrategia de la organización, en la cual se analiza las ventajas y las consecuencias que se pueden obtener como resultado del rediseño o reingeniería, también en esta etapa se deben definir, a



partir de los fines y sus metas fijadas en que los procesos que serán objeto de rediseño o reingeniería en representación prioritaria".

2. Halliburton, E. (2006) "Análisis de los procesos y propuesta de rediseño o reingeniería: En esta etapa el rediseño o reingeniería del proceso sólo tiene sentido si realmente es coherente con la estrategia de la organización y particularmente en grandes organizaciones, donde la vinculación del rediseño o reingeniería con el plan es un inquebrantable desafío al relacionar en términos prácticos de ejecución el "qué" con el "cómo", de igual forma puede decirse que el rediseño o reingeniería de procesos si no se orienta el esfuerzo obteniendo en cuenta los objetivos específicos anticipadamente establecidos, esta etapa incluye la representación y el análisis de los procesos, la elaboración de las propuestas de mejoras y la organización de los cambios que se deberán realizar".
3. Halliburton, E. (2006) "Implementación: La implementación exitosa del rediseño o de la reingeniería de los procesos está pertenecida generalmente en gran orden con las actitudes de los directivos y las responsables, la situación estructural y cultural de la distribución y la tendencia del personal para comprometerse con los cambios y proponer un resuelto apoyo para conseguir las deducciones buscados, en esta etapa incluye la comunicación al personal sobre los permutaciones a realizar, la realización de los cambios, el control, persecución y la valoración de sus propios resultados".



Mientras tanto López, J.(2013) menciona que las etapas de la reingeniería se basan en cinco etapas principales las cuales se basan por cinco etapas principales y son las siguientes:

- López, J.(2013) "La primera etapa es la preparación: En esta etapa se centra como punto de inicio en un proyecto real de reingeniería, en el que la administración casi siempre tendrá alguna idea de las metas no financieras, por lo cual entre ellas se incluyen ideas sobre el servicio a los clientes, rapidez y precisión de la ejecución, calidad, facultar a los empleados, con mayor vacación de información, desistimiento de organización, descentralización etc".
- López, J.(2013) "En la segunda etapa esta la identificación: El propósito primordial de estas etapas es desenvolver y entender el modelo del negocio con los debidos procesos orientados al cliente, así mismo se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; caracterización de las actividades que agregan valor; un diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencias; y por ulltimo la selección de los procesos que se deben rediseñar".
- En la tercera esta la visión: El propósito de esta etapa es ampliar una emisión del proceso que tenga la capacidad de producir un avance definitivo en cuanto al rendimiento y de la misma forma se equilibran los elementos existentes del proceso, tales como las organizaciones, los sistemas, flujo de información y los problemas y cuestiones corrientes.



- López, J.(2013) "En la cuarta etapa se encuentra la solución: diseño social: en esta el diseño social necesariamente tiene que realizarse al mismo tiempo que el diseño técnico por tanto para que un proceso fuere eficaz, estos dos componentes deben ser congruentes, en este sentido también trata de especificar las dimensiones sociales del proceso y luego produce descripciones de la organización y de dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplea en el proceso de diseño".
- López, J.(2013) "En la quinta etapa se basa en la transformación: El propósito principal de ésta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño producido el etapa cuatro, por lo tanto las preguntas claves que contesta ésta etapa son: ¿Cuándo debemos empezar a controlar el progreso?, ¿Cómo sabemos si vamos por buen camino?, ¿Qué mecanismos debemos desarrollar para resolver problemas imprevistos?, ¿Cómo podemos asegurarnos de que el periodo de transición no haya tropiezos?, entre otras preguntas en esta etapa los participantes se encuentran en los servicios de recursos, la administración de oficinas y otros miembros de la alta administración".

Y a partir de su punto de vista del autor Mujica, R. (2009) menciona los siguientes:

- Mujica, R. (2009) "Etapa 1 de preparación, en esta etapa se definen las metas y de igual manera los objetivos estratégicos que



demuestren la reingeniería y los lazos entre las consecuencias de la reingeniería y los resultados de la organización”.

- Mujica, R. (2009) “Etapa 2 de identificación, la intención de esta etapa es el avance de un modelo que baya orientado al cliente, y que sepa identificar los procesos específicos que agregan valor, así mismo se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc., además se pretende dar un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos”.
- Mujica, R. (2009) “Etapa 3 de visión, el propósito principal de esta etapa es establecer una visión del modelo que sea capaz de originar un progreso decisivo en cuanto al rendimiento, en tal sentido la visión del nuevo proceso debe ser evidente para todo el personal, representar las características primarias del proceso debe ser motivadora e inspiradora”.
- Mujica, R. (2009) “Etapa 4 de solución, en esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de una empresa, por ende esta etapa de diseño técnico buscar realizar la visión (etapa 3), detallando las dimensiones técnicas del nuevo proceso, por ello el diseño social debe ser necesariamente realizado al mismo tiempo que el técnico, para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes”.
- Etapa 5 de transformación, el intento de esta etapa es que debe realizar la visión del proceso efectuando el diseño de la etapa 4.

Estas etapas sirven para obtener los resultados rápidos ante una situación, en el que se ejecuta cambios para un mejor proceso, esta etapa es impórtate para las oficinas y las empresas hay que ayuda a poder organizarse mejor en cuanto a los negocios.

2.2.10. Ventajas y desventajas de la reingeniería

La reingeniería debe realizar sus actividades desde arriba hacia abajo, en el cual debe ser iniciada o guiada por un líder de una organización y en lo posible realizan una transformación para el mejoramiento de la empresa, ahora las ventajas y las desventajas que se presenta en la reingeniería, se centran más en el esfuerzo que se da en las organizaciones.

a. Ventajas.

Se reúne el esfuerzo en ámbitos organizativos y de operaciones puntuales, también consiguen las perfeccionas en un corto plazo y resultados visibles, una de las ventajas consideradas importantes se encuentra cuando existe la reducción de productos defectuosos, por ello trae como consecuencia una disminución en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas, así mismo aumenta la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es denominada como de vital categoría para las actuales organizaciones y favorece al ajuste de los procesos a los avances tecnológicos ya que consiente en eliminar procesos repetitivos (Ruiz, 2008). De esta manera también el autor Ochoa,



D. (2015) dice que las ventajas de la reingeniería se basan fundamentalmente en una:

- Ochoa, D. (2015) "En la mentalidad revolucionaria, esta conduce a pensar en grande en la organización".
- Ochoa, D. (2015) "En el mejoramiento decisivo, se basa en cambios importantes en tiempos cortos para poder responder a la agrado del cliente".
- Ochoa, D. (2015) "En la estructura de la organización, básicamente se enfoca en las efectivas necesidades del cliente".
- Ochoa, D. (2015) "En la renovación de la organización, en esta se da en aumento de la contribución en el mercado, rentabilidad y excelente posición frente a la competitividad".
- En la cultura corporativa, en esta se realiza la ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
- En el rediseño de puestos, por último se crea empleos más tentadores y satisfactorios.

Para comprender mejor el autor Cardoza (2014) menciona que las ventajas más significativos de la reingeniería se establece como una mentalidad revolucionaria por la cual incita a recapacitar en grande en la organización, además produce un mejoramiento decisivo en el que se nota los cambios en tiempos cortos para reconocer a la satisfacción del cliente, luego presenta la estructura de la organización que se enfoca a las verdaderas insuficiencias del cliente, de igual manera genera una transformación de la

organización y aumenta la intervención en el mercado, rentabilidad y mejor perspectiva frente a la competencia, por ultimo forma una cultura corporativa lo cual conlleva a ayudar a desarrollar la cultura de la organización, llegando en lo posible al rediseño de puestos creando empleos más tentadores y agradables.

b. Desventajas

Se da cuando el progreso se concentra en un área específica de la organización, por lo cual se pierde la representación de la interdependencia que existe entre muchos los miembros de la empresa, esto se dice porque se pretende de un permuta en toda la organización, ya que para lograr el éxito es obligatorio la aportación de todos los dispositivos de la organización y a todo nivel, en vista de que los gerentes ya sea en la pequeña y mediana empresa son muy moderados, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo hay que hacer inversiones sustanciales (Ruiz, 2008). Y en cuanto a las desventajas Ochoa (2015) menciona que son:

- Ochoa, D. (2015) "Aplicables a nivel operativo, mas no a nivel estratégico y táctico del negocio".
- Ochoa, D. (2015) "Mostrables a una compañía en el cómo hacer las cosas, pero en una forma muy limitada".
- Ochoa, D. (2015) "No identifican los mercados en el que deben hacer presencia de la compañía, ni los productos por las cuales se debe desarrollar, pero si puede darle a la compañía procesos eficaces para tomar tales decisiones".



En este sentido se comprende que la desventaja es uno de los factores por la que la reingeniería pasa, para poder afrontar los cambios, por ello Cardoza (2014) señala que la reingeniería genera la resistencia al cambio e implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales, también como una de sus desventajas cuando el enfoque solo tomaba en cuenta la parte operativa y descuidaba el rediseño de la gerencia, en definitiva la reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal.

Estas ventajas y desventajas que tiene la reingeniería, son de suma importancia ya que tienen como significado el cambiar y dirigir los negocios de una determinada organización, en si utiliza un cambio continuo para que se tenga oportunidades y presentar mayores ventajas para un futuro.

2.2.11. La reingeniería de procesos municipales

La reingeniería es como un impulso de mejora para las municipalidades, ya que según la Comisión Federal de Mejora Regulatoria Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (2003) menciona que en este manual de reingeniería presenta una "aplicación del Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE), el cual tiene como objetivo permitir la apertura de nuevos negocios en un solo día, cumpliendo con un mínimo de trámites federales" (p.4). Así mismo para hacer efectivo un esquema de apertura rápida de las empresas, es necesario y se considera importante sumar los esfuerzos con estados y municipios en la simplificación de sus

procesos administrativos y de los requisitos de sus trámites, en este sentido la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) promueve la celebración de convenios de coordinación con estados y municipios para que puedan auxiliarlos en el desarrollo de mecanismos tipo SARE.

En lo esencial la Comisión Federal de Mejora Regulatoria Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (2003) dice que permite alcanzar las espectaculares mejoras en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento, tales como son los costos, la calidad, servicio y rapidez, como también se considera:

- a. Económicas A.C. (2003) "La intención que tiene la reingeniería de procesos es que, con menos recursos monetarios, administrativos, humanos, etc., es que se dé más al cliente, por ello su objetivo es hacer lo que ya se hace, pero de la mejor manera posible, es decir, trabajar de manera óptima".
- b. Económicas A.C. (2003) "La reingeniería principalmente busca rediseñar los procesos de manera que éstos no estén divididos, es decir, pretende integrar todas las actividades de los colaboradores del municipio en una determinada secuencia lógica y ordenada de pasos que ayuden a que el trabajo del gobierno municipal se realice con eficiencia".
- c. Económicas A.C. (2003) "La reingeniería es pensada como una herramienta del sector privado que es menester modificar para que pueda ser aplicada en el sector público, debe hacerse atendiendo a una visión de políticas públicas y de la gerencia pública,

reflexionando en todo momento que el actuar gubernamental lleva sobrentendida la emisión de los actos de autoridad que, así mismo debe estar fundados y motivados, deben cuidar su apego al marco normativo en su conjunto”.

- d. Economicas A.C. (2003) “La insuficiencia de las autoridades municipales surge en el momento de cuidar que sus actos no violen la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las leyes federales, como también los frecuentados internacionales, las naturalezas locales, las leyes locales, los reglamentos y la normativa municipal, todo esto exige a que la reingeniería en ese ámbito sea cuidadosa en su alcance, ya que una florecimiento en un proceso municipal lograría ahorrar al erario municipal latentemente millones de pesos, pero el particular, mediante los medios de defensa legales a su alcance, podría convertir este ahorro potencial en un costo”.
- e. Economicas A.C. (2003) “De igual manera, es necesario hacer una reflexión de que la administración pública municipal no puede dejar de funcionar para que se lleve a cabo la reingeniería, por lo que ésta debe fomentar sin interrumpir las operaciones del municipio y plantear, en su etapa de Implantación, una transición que permita consolidar operativamente el rediseño realizado de los procesos”.

Lo mencionado es importante para un buen funcionamiento en las municipalidades ya que permite diseñar una metodología nueva para que se pueda llevar a una buena representación la reingeniería.

2.2.11.1. Reglamento de los equipos de reingeniería de procesos

Se propone reglamentos para un buen funcionamiento de la reingeniería de procesos, en la cual como primordial se considera tres puntos básicos, la cual es la integración, el funcionamiento y por último la evaluación, ya estos tres puntos básicos permiten a que los equipos se lleven con un buen manejo en cuanto a los trabajos de reingeniería, así mismo se menciona los siguiente reglamentos:

1. Integración

- a) Economicas A.C. (2003) "Se dice que cada equipo deberá completar con un máximo de ocho servidores públicos municipales, más un consultor externo, salvo en aquellos municipios cuyas limitaciones presupuestarias no le permitan la contratación externa".
- b) Economicas A.C. (2003) "También los equipos serán designados por los titulares de las áreas, como comprometidos del proceso que se va a rediseñar y los nombramientos serán aceptados por el dueño del proceso, o sea, por el presidente".
- c) Economicas A.C. (2003) "En este sentido el objetivo y las metas de los equipos serán definidos de acuerdo a los integrantes que se tenga y serán validados por el responsable del proceso".



2. Funcionamiento

- a) Economicas A.C. (2003) "Las sesiones se llevarán a cabo un día seleccionado de la semana, cada dos semanas, a menos que el responsable del proceso convoque a una sesión extraordinaria".
- b) Economicas A.C. (2003) "Se procurará que las sesiones tengan aproximadamente una duración de una hora, de la distinción antes de mediodía, nunca rápidamente después de la comida, para así poder facilitar que los participantes presten atención".
- c) Economicas A.C. (2003) "Las sesiones servirán para dar el correspondiente seguimiento a las tareas asignadas, para poder revisar el avance de la reingeniería, dudas, nuevas sugerencias, revisiones, etc., que se llevan a cabo de la siguiente manera":
- Como el equipo: Elige al secretario de esa sesión.
 - El secretario: Registra las asistencias del equipo, así como las participaciones y compromisos de éste y lo integra en la minuta...
 - El secretario: Les recuerda a todos los integrantes o miembros de la actividad de reingeniería en la que se encuentra trabajando el equipo.
 - El moderador: esto a partir de la minuta de la sesión anterior, da lectura a los compromisos que se tenían que cumplir para esa fecha establecida, mientras el



secretario registra todos los avances y comentarios de los miembros del equipo.

- El moderador: mientras tanto una vez finalizada una actividad, el moderador da la pauta para iniciar la siguiente actividad, y así sigue hasta concluir con la conveniente etapa y dar lugar a nuevos adeudos para la siguiente sesión, los cuales también serán registrados por el secretario en la minuta.
- Economicas A.C. (2003) "El secretario: Da lectura correspondiente a la minuta generada en la sesión para aprobar que todos los integrantes están de acuerdo con el contenido de la minuta, la cual se compromete a entregar posteriormente a todo el equip".
- d) Economicas A.C. (2003) "Por lo tanto se considera que sólo se podrán suspender las sesiones si las cargas de trabajo así lo exigen y el coordinador lo autoriza, por lo cual deberá informarse al dueño del proceso, en este sentido todas las sesiones que se suspendan deberán reponerse".
- e) Economicas A.C. (2003) "Las sesiones no deben obstaculizar con las responsabilidades del servicio".
- f) Las sesiones deben llevarse a cabo en el lugar que se determine el coordinador.
- g) En caso de que hubiera algún cambio de hora o de lugar, se deberá notificarse al equipo con plazo de 24 horas de anticipación.



- h)** Del mismo modo la asistencia del equipo es considerada obligatoria.
- i)** También se recomienda que quien acumule tres faltas que sean injustificadas no tiene el derecho a participar más en los trabajos de reingeniería y dicha circunstancia se le comunicará al dueño del proceso.
- j)** Se considera como tardanza el llegar a la sesión con 10 o más minutos de retraso.
- k)** Economicas A.C. (2003) "En el caso extraordinario de que falte una persona más del 50% del equipo, se programará una nueva sesión en los tres días hábiles".
- l)** Economicas A.C. (2003) "Es también obligatorio el respeto tanto a la persona como a las ideas de todos los demás participantes en el equipo, como también en las sesiones se actuará entre pares, de tal manera que el nombramiento de cada integrante no deberá influir de ninguna forma en su participación en el equipo".
- m)** Economicas A.C. (2003) "Bimestralmente, el equipo tiene el deber de entregar al responsable del proceso un informe que detalla sobre el estado que guarda la reingeniería del municipio, así como de su porcentaje de avance..."

3. Evaluación

- a) Económicas A.C. (2003) "El dueño del proceso tiene la obligación de evaluar bimestralmente el trabajo del equipo y que este conforme a los informes que le proporcione el coordinador".
- b) Económicas A.C. (2003) "El coordinador de la reingeniería completará todos los informes y por consiguiente se congregará trimestralmente con los comprometidos de los procesos para comunicarle los avances en las etapas de la reingeniería".
- c) Económicas A.C. (2003) "Una vez que se haya concluido su trabajo en la reingeniería, el equipo tendrá la oportunidad de reunirse bimestralmente con el fin de dar la búsqueda a la mejora continua, para lo cual deberá generar un informe que será evaluado por el dueño del proceso".

2.2.12. Noción de logística

Para empezar se plantea el significado de logística, en el cual para tener una idea mejor según la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (2011) nos dice que se refiere al componente operativo de la gerencia principalmente se dice que este mecanismo incluye la cuantificación, la adquisición, la administración de los inventarios, el transporte y la gestión del flete, así como también la recolección de los datos y el reporte de la información. Dentro de esta perspectiva Carro y Gonzalez (2013) hace referencia a planificar, operar, controlar y detectar



oportunidades de mejora del proceso de flujo de materiales ya sea de insumos o productos, también detecta las mejoras en servicios, información y dinero, se le conoce también como la función que normalmente opera como nexo entre los principios de abastecimiento y suministro y el cliente final o la distribución, su objetivo principal es compensar persistentemente la demanda en cuanto a cantidad, oportunidad y calidad al menor costo posible para la empresa, todo ello desde el punto de vista de la organización, en el cual las tareas de logística pueden considerarse de dos maneras, una como simple medio para colocar los productos en el mercado o como un sector de la empresa que, diseñado y administrado discretamente y aporta las ventajas competitivas clave, es por ello que esta actividad en sí misma, ha generado un fuerte cambio en los requerimientos de gerenciamiento, por cuanto el mismo ha avanzado durante el transcurso de los noventa, desde un gerenciamiento intraorganización que se da hasta la actualidad conocidas redes logísticas.

Es el caso de Iplacex (s.f) donde también menciona desde su punto de vista que la Logística tuvo su inicio en el ejército y fue a partir de ese entonces que llegó al reconocimiento actual, pero con el pasar del tiempo su concepto fue ganando terreno y su aplicabilidad en el negocio y ha llegado a ser muy importante, en este sentido diferentes autores discuten sobre este tema importante y cada vez más está ganando mayor atención por parte de las empresas, la logística es el flujo de procesos y la información que aseguren los productos estén en el lugar deseado, en el tiempo deseado, en almacenes y centros de distribución ,a los clientes.



Es por eso que la logística aumenta la eficacia y la eficiencia de los costos, considerado como una cadena de suministro eficiente que contribuye al mejoramiento de la eficacia de los costos en todas las áreas de un programa y puede extender los recursos limitados, el fortalecimiento y el mantenimiento de un sistema logístico, por ello presenta tres ventajas, uno que reduce las pérdidas debidas a sobreabastecimiento, desechos, vencimientos, daños, hurto e ineficiencia, luego protege las inversiones de otros grandes proyectos; y por ultimo maximiza el potencial de recuperación de costos (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2011). Actualmente los procesos de cambio en todo el mundo conllevan a las consecuencias en principal para las organizaciones, en este sentido la logística es considerada como una disciplina en la que ha evolucionado a los largo de todo este tiempo generando transformaciones en la sociedad. Poe ende Castán, Cabañero y Nuñez (2000) desarrolla la palabra logística, en su origen, en la cual se refería a la parte de la ciencia militar que calculaba, preparaba y realizaba todo lo relativo a los movimientos y también se refería a las necesidades de las tropas en campaña a fin de conseguir la máxima eficacia de una operación.

En este sentido se comprende que la logística nace como un campo novedoso en comparación con el resto de áreas más tradicionales de la empresa, más aun tratándose de un proceso relacionado con la administración del flujo de bienes y servicios, cuyo principal propósito consiste en ofrecer una respuesta eficaz y eficiente a una demanda cambiante y cada vez más exigente (Ballou, 1991). Visto de esta forma a



principios del siglo XX, la logística se encontraba poco desarrollada dentro del ámbito de la gestión empresarial y la preocupación principal de las organizaciones se centraba, primordialmente, en la función de producción, ya que se podía vender fácilmente lo que se fabricaba en la opinión de (Rufin, 2010). Es por ello que la logística adquiere una función dentro de la gestión de las empresas, en la que se considera como una de las variables para un competencia y obtener progresos, aumentar más clientes.

2.2.12.1. Gestión de logística

La gestión logística se genera en el surgimiento de las nuevas economías gracias al crecimiento de las tecnologías en las empresas comerciales que potencian toda su competitividad ante las diferentes empresas. Por todo ello según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s.f) menciona que ante “este proceso de cambio surge la necesidad de modernizar la cadena de abastecimiento para aumentar la capacidad de respuesta, mejorar la productividad y garantizar la satisfacción de los clientes” (p. 2).

Según Harvard Deusto Business Review y EAE Business School (2017) menciona que se entiende por gestión logística todas aquellas acciones o conocimientos que posee una empresa para poder captar, acceder o hacer uso de los recursos necesarios que hacen posible el desarrollo de su actividad empresarial, en la cual se esboza en forma de estrategia corporativa, en otras palabras para el grueso de la compañía y busca optimizar el uso de los recursos, tomando como referencian aquellos principios de productividad,

rendimiento e integración. La gestión logística en la empresa principalmente abarca en el análisis de la demanda y su predicción, el abastecimiento, la gestión de almacenes, la gestión de stocks y de pedidos, e incluso la logística inversa (Christopher, 1994). Cabe considerar por otra parte que existe un consenso generalizado para muchos autores a la hora de afirmar que las funciones del sistema logístico se pueden agrupar especialmente en cinco áreas principales de decisión como los niveles de servicio al cliente, en la gestión del aprovisionamiento, gestión de almacenes, gestión del transporte y gestión de inventarios, por eso mismo desde esa perspectiva, se hace especial énfasis en la gestión de stocks como una de las actividades claves de la logística que es esencial para el desarrollo del proceso de comercialización (Ballou, 2004; Carrallo, 1978; Cuatrecasas, 1999; Parra Guerrero, 2005; Zermati, 2004).

2.2.12.2. Los objetivos de la logística empresarial

Uno de los componentes más importantes de la gestión logística son los objetivos por los cuales se basa. Con respecto a Harvard Deusto Business Review y EAE Business School (2017) señala que la logística debe tener los siguientes objetivos:

1. Aumentar la competitividad de la empresa, en ello se tiene el empleo adecuado de los recursos que hace a las empresas más eficaces internamente y externamente, pues se eliminan las dificultades en la cadena productiva y,



por efecto, se obtienen los mejores resultados en el mercado.

2. Disminuir costes, en esta parte la gestión logística nos da una idea de los recursos con los que detallamos y nos ayuda a planificar mejor su uso, pero lo contrario sería usarlos sin ninguna previsión e incurriendo en nuevos gastos.
3. Mejorar los niveles de calidad del producto, básicamente no cabe duda que el aporte interno de la gestión logística es bastante notorio, a pesar de, este debe convertir en algo muy concreto: una mayor calidad del producto, servicio o comprendido con el que combatamos en el mercado.
4. Velar por la eficacia de los procesos, en particular la gestión logística busca la eficacia en cada una de las áreas productivas de las empresas, por lo tanto es un buen recurso contra la duplicidad de tareas, el mal uso de recursos, la sociedad y las designadas zonas vacías de elaboración o lagunas productivas.

Por otra parte Noega Systems (2017) afirma que los objetivos de la logística se basan fundamentalmente en una buena planificación logística como el adquirir los materiales en las condiciones más adecuadas, de esta forma, evitamos realizar operaciones de desembalaje, preparación y adaptación posterior, busca reducir los costes de transporte, realizando agrupación de

cargas y minimizando etapas y distancias en el recorrido, del mismo modo busca reducir los costes de manipulación, procurando cambiar la mercancía de lugar el menor número de veces, así mismo busca reducir los grupos de clasificación de stock, así como minimizar el volumen, el espacio y el número de recintos destinado a almacenaje, por ultimo también busca reducir el número de revisiones y control de existencias, haciendo las necesarias y de la forma más fácil y cómoda posible.

2.2.12.3. Etapas de la gestión logística

La gestión logística que se da en las empresas, tiene su principal objetivo que es administrar toda la cadena de suministros, con el propósito de facilitar las crecientes mercancías ubicadas en los diferentes lugares, en este sentido en la propuesta de la Camara de Comercio (s.f) nos dice que la gestión lógica pasa por cinco principales etapas en el cual busca la mayor efectividad y el intercambio comercial.

- Primera etapa está el aprovisionamiento: Es la etapa de abastecimiento de materias primas y elementos considerados necesarios para que la empresa desarrolle su producto o servicio, en esta etapa se encuentra como principal la creación de relaciones con los proveedores, los estudios de mercado para poder identificar la demanda, la previsión de la producción y la gestión del inventario.



- Segunda etapa esta la producción: En esta se realizan las transformaciones de las materias primas en un producto final que será vendido a los clientes, de igual modo en esta etapa de la producción se definen las ventajas competitivas del producto y se busca responder satisfactoriamente a las necesidades del mercado.
- Tercera etapa está el almacenamiento: En esta etapa la empresa organiza y clasifica sus productos al tiempo que regula la rotación de los mismos, también busca la máxima utilización del espacio al menor costo, con el propósito de evitar este gasto, así mismo la empresa puede implementar el Cross-docking o distribución directa, que prescinde del almacenaje.
- Cuarta etapa se halla el transporte y distribución: Hace referencia a la transmisión del producto al cliente o consumidor en los tiempos establecidos y con el mejor rendimiento relacionado con los costos de operación, un detalle fundamental es que se encarga de elegir el medio de transporte más adecuado para la movilización y la comercialización de la mercancía, así como delimitar el área de paramento.
- Quinta etapa se encuentra el servicio al cliente: En esta etapa la logística no se limita a la entrega oportuna del producto en su lugar de destino, en el cual la gestión logística igualmente incluye el manifestar a las exigencias

del mercado por medio de las habilidades que brinden un valor caracterizado y que ayuden a la fidelización de los clientes.

2.2.12.4. La logística y gestión por restricciones

Dentro de esta perspectiva la idea de la integración principalmente se basa en el hecho de que el valor o el significado para el cliente no se genera un dicho lugar sino que se genera a lo largo que se da la cadena logística, por todo ello se denomina a la gestión como una importante herramienta para que se realiza una estrategia competitiva. De la misma manera según Molina (2008) menciona que para la implementación de la gestión por limitaciones es necesario y considerar importante el análisis de la sincronización de los mecanismos del sistema logístico, por lo general esto reconocer y lograr un flujo ágil para responder velozmente a una demanda cambiante y cada vez más exigente, así mismo es necesario topar el sistema logístico considerando los siguientes subsistemas:

- La logística de Abastecimiento, en esta se pretende la agrupación de las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye las actividades que están relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.
- La logística de Planta, en esta principalmente abarca las actividades de mantenimiento y los servicios de planta como los suministros de agua, luz, combustibles, etc.,

como también de la seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente.

- La logística de Distribución, básicamente se encarga de comprender las actividades de expedición y de distribución de los productos terminados a los diferentes mercados, constituyendo un vínculo entre las funciones de producción y de comercialización (Molina, 2008).

2.2.12.5. Funciones de la logística

La función logística principalmente se encarga de la gestión de los flujos físicos como pueden ser de materias primas, de productos acabados y también concierne a su entorno, en este caso el entorno corresponde a los recursos humanos, los recursos consumibles, los recursos de electricidad o a los recursos de bienes considerados obligatorios a la ejecución de la prestación de almacenes propios, herramientas, camiones propios y de sistemas informáticos o los servicios de transportes o almacén subcontratados, de este modo la función logística se encomienda de gestionar directamente los flujos físicos e secundariamente los flujos financieros que son asociados, en el caso de que los flujos físicos son ordinariamente divididos entre los “de compra” que se da entre un proveedor y su cliente, también el “de distribución” que se da entre un distribuidor y el cliente final, por último el “de devolución” que se da en la logística inversa (Coronado, 2009).

2.2.12.6. Funciones de los indicadores de gestión

Las funciones que tiene la gestión principalmente se basa en apoyar y del de igual forma facilitar los proceso de toma de decisiones, ayuda a controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y las variables, así mismo racionaliza el uso dela información, igualmente sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización, así mismo sirve de base para una mejor planificación y la prospección de la organización, sirve de base para la perspicacia de la evolución, para la situación actual y el futuro de la organización, por ultimo ayuda a ablandar la colaboración de las personas en la gestión de la organización (Mora, s.f).

2.2.12.7. La gestión de la cadena del abastecimiento

La palabra logística se considera como parte de la gestión en la cual proporciona una información necesaria para poder realizar mejor las actividades que se tenga, para luego llagara la abastecimiento, en este sentido según Christopher (1992) menciona que es una cadena de abastecimiento en el cual el conjunto de redes de organizaciones en el que están envueltas, a través de enlaces corriente arriba y corriente abajo, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos o servicios en las manos del cliente final. En la perspectiva de Tommelein, I. (2003) menciona: "que la gestión de la cadena de abastecimiento (SCM) es como la práctica de un grupo de compañías e individuos que trabajan de

manera colaborativa en una determinada red de los procesos interrelacionados y estructurados con el fin de satisfacer las necesidades del cliente final mientras todos los miembros de la cadena se recompensan”.

2.2.13. Abastecimiento

En cuanto al abastecimiento se le reconoce como una función logística por el cual se proporciona una determinada empresa, así mismo se determina a través de las actividades que presenta. En este sentido según Monterroso, E. (2015) menciona: “que la función de abastecimiento es la encargada de suministrar estos recursos y adquiere una importancia fundamental en el desempeño de una organización, condicionando los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor” (p. 2). En este caso se puede observar que el abastecimiento también se le puede denominar como aprovisionamiento. En todo caso Forteza (2008) desarrolla: “que el abastecimiento es la función logística y también un correcto abastecimiento de productos y materiales en la empresa consiente en disponer de”:

- Un determinado flujo detenido de materiales, suministros, servicios obligatorios para el buen movimiento de la organización.
- Mantener las existencias en cantidad necesaria para operar, fabricar o mercantilizar nuestra oferta de productos y servicios.
- Así mismo atender nuestra demanda en el tiempo y forma y con un nivel de calidad adecuado.

Forteza, C. (2008) "Para ello es primordial y a la vez necesitaremos definir técnicamente todos los productos y los materiales que se necesitan, también es necesario buscar y mantener la relación con proveedores competentes, por lo tanto el comprar los elementos y los servicios precisos al precio más bajo posible, sin renunciar a una calidad mínima establecida, en definitiva, necesitamos abastecernos y tener existencias para poder operar con normalidad, también debemos lograr hacerlo gestionando que los costos administrativos sean los más bajos posibles".

Por consiguiente el sistema de abastecimiento como menciona el autor Actualidad empresarial (2007) menciona: "que principalmente está orientada a proporcionar los elementos materiales, bienes, servicios y actividades complementarias en forma oportuna con el fin de ser empleados en las actividades gubernamentales y sus funciones".

- Actualidad empresarial (2007) enfatiza: "Programar, dirigir, ejecutar y inspeccionar las actividades del sistema de provisión y administrar los recursos materiales".
- Actualidad empresarial (2007) enfatiza: "Adquirir, almacenar, distribuir los recursos materiales y servicios que soliciten los Órganos de la Municipalidad".
- Actualidad empresarial (2007) enfatiza: "Efectuar el control de activos y de las adquisiciones realizadas por las Municipalidades".
- Actualidad empresarial (2007) enfatiza: "Organizar, actualizar, valorar y controlar el inventario de bienes muebles de la Municipalidad.



- Actualidad empresarial (2007) enfatiza: "Disponer el mantenimiento y reparación oportuna de las maquinarias, vehículos y equipo de propiedad Municipal".

Mientras tanto en la representación de GestioPolis.com Experto (2001) indica que "el abastecimiento o aprovisionamiento es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización requiere para su operación adecuada y eficiente, ya sea de fuentes internas o externas" (parr. 1). Mientras tanto en el planteamiento de la Logística del Futuro (2009) dice: "que el abastecimiento es el proceso que principalmente se encarga de agrupar las actividades que se realizan con el fin de asemejar las opciones más favorables para la empresa en el momento de obtener los bienes y los servicios que se acuerden perfectamente a las insuficiencias de la misma para responder su buen funcionamiento y producción".

De manera particular la información que muestra la GestioPolis.com Experto (2001) "es que el abastecimiento en definitiva puede ser entendido como el proceso elaborado por una organización para poder obtener aquellos bienes y servicios que se obligue para su operación y que a la vez son producidos o también prestados por terceros, básicamente este concepto tiende a incorporar en la definición de proceso todas las actividades que se relaciona con la compra o la contratación, desde esta la detección de necesidades hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio".

Dentro de esta perspectiva menciona que el proceso de abastecimiento puede ser dividido principalmente en seis etapas como es la definición de requerimientos, la selección del mecanismo de compra, el llamado y recepción de ofertas, la evaluación de las ofertas, la adjudicación y formalización, por último la ejecución y gestión del contrato.

2.2.13.1. Estrategias de abastecimiento

Se denomina estrategias de abastecimiento según Monterroso (2015) debido a que los costos, la calidad y la velocidad de respuesta al cliente, en la cual están fuertemente condicionados por los costos, calidad y tiempos de cancelación de los bienes obtenidos, por lo tanto es obligatorio instaurar una estrategia para poder ejecutar los abastecimientos de una cualidad más efectiva denominada eficaz y eficientemente, para ello también es necesario identificar, como primera expresión, qué bienes y servicios serán alcanzados en el exterior de la empresa y cuáles serán proporcionados internamente, así mismo de esto se desase que las posibles habilidades de provisión pueden resumirse en las siguientes:

a. Integración vertical

La integración vertical se refiere y a la vez se relaciona con la propiedad y de control que se da en cuanto a los procesos productivos denominados dentro de la cadena de abastecimiento que se da hacia atrás y también hacia adelante. Monterroso, E.



(2015) "En este sentido se refiere más a la integración vertical hacia atrás, esta integración va hacia las fuentes de aprovisionamiento, por ende se refiere a la habilidad que tiene una empresa de producir internamente las materias primas, los materiales e gastos que podría adquirir a terceros mientras que la unificación vertical hacia el mercado o integración de avance, todo este tema es para el momento en que se realice la distribución y se corresponde con la adquisición de procesos aguas abajo en la cadena de abastecimiento, es decir que una empresa que se encarga de fabricar partes para ensamblaje y las vende a otra firma, puede optar por ensamblar ella misma estos productos; de la misma manera, una firma puede optar por distribuir ella misma sus artículos en lugar de concertar una asistencia de distribución".

En lo esencial las empresas pueden adquirir el control de algunos procesos, porque cuando una empresa realiza sus actividades por si misma hace referencia a lo que se mencionó anteriormente que es la integración vertical, pero también en la actualidad se da la creciente competencia en cuanto a los productos que se da en las organizaciones o las empresas en el mundo actual.

No obstante según Monterroso, E. (2015) menciona que la integración vertical es beneficiosa cuando:

- Monterroso, E. (2015) menciona: "Las compras representan un alto porcentaje del costo de las ventas, ya que muchas



compañías ven en la integración vertical una oportunidad cierta de la reducción de dichos costos".

- Monterroso, E. (2015) menciona: "Se da la inexistencia de proveedores calificados que ofrezcan los insumos necesarios para la producción".
- Monterroso, E. (2015) menciona: "Cuando se dio la restricción de la entrada de insumos importados, muchas empresas se vieron obligadas a la producción propia de dichos insumos como forma de disminuir los costos y de reducir los riesgos".
- Monterroso, E. (2015) menciona: "Algunas compañías ven en la integración vertical una oportunidad de crecimiento, desarrollo y/o diversificación".
- Monterroso, E. (2015) menciona: "En algunas ocasiones, la integración vertical es considerada como una opción casi obligada: esta situación puede darse cuando existen activos muy especializados y la frecuencia de las transacciones es alta".
- Monterroso, E. (2015) menciona: "El deseo de conseguir un mayor dominio del mercado que lleva, en algunas orígenes, al intento de poseer un mayor control sobre la cadena de producción; de esta forma, la empresa consigue un mayor poder de contratación con grandes clientes".

- Monterroso, E. (2015) menciona: "Cuando la industria está en inclinación, las empresas a veces se integran para llenar los vacíos abandonados por las firmas salientes y así aprovechar las utilidades provenientes de la mayor agrupación resultante".

Esta estrategia de integración vertical tiene algunas ventajas para un buen ejercicio de una empresa u una organización y también ayuda a ver los procesos por los que pasa la empresa y así poder realizar cambios de acuerdo a la sociedad actual en la que se vive.

b. Adquisición a proveedores

Elda Monterroso, (2015) "En esta punta se trata cuando una empresa adquiere algunas ventajas en cuanto a su funcionamiento al momento en el se convierte en sus propios proveedores, una compañía puede elegir entre varios distribuidores a aquellos que más se ajustan a sus exigencias de calidad, costos o alguna otra variable de relevancia para la misma, también se considera que es difícil ser superior en los diferentes aspectos productivos, por el hecho de que las firmas tienden a generar ineficiencias en algunos procesos".

La gestión de abastecimiento es importante y a la vez necesaria para que se realice el proceso de transformación en el

que los proveedores tratan de proporcionar las diferentes variedades de los servicios a brindar.

2.2.13.2. Funciones de la oficina de abastecimiento

Las funciones principales por la que una oficina debe tener, de acuerdo al planteamiento del Ministerio del Ambiente (s.f) donde menciona como los siguientes:

- a.** Se encarga de coordinar, ejecutar y controlar los procesos de programación, adquisición, distribución y control de los bienes, servicios y ejecución de obras requeridos por los órganos del Ministerio.
- b.** Se encarga de elaborar los manuales, directivas, lineamientos u otros documentos sobre los asuntos de su competencia.
- c.** Se encarga de programar, coordinar y ejecutar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones e comunicar a los órganos competentes el estado de los mismos.
- d.** Se encarga de aprobar los expedientes de contratación de los procedimientos de selección conforme a la normatividad de alquileres del Estado, salvo lo oportuna a la Subasta Inversa.
- e.** Se encarga de planificar, organizar, conducir y ejecutar los procesos de almacenamiento y la distribución de los bienes a nivel institucional.



- f. Se encarga de ejecutar las propias funciones de control patrimonial de los bienes del Ministerio, de acuerdo a las capacidades establecidas en las normas vigentes.
- g. Se encarga de administrar las actividades de servicios generales, asignación, uso y sostenimiento de los vehículos del Ministerio.
- h. Se encarga de la supervisión de la seguridad de la sede institucional y de los locales que están bajo la dirección del Ministerio; así como ejecutar las acciones para su mantenimiento.
- i. Se encarga de las demás denominadas funciones que le sean asignadas por el/la Director/a de la Oficina General de Administración y aquellas que le sean dadas por procedimiento expresa, en el ámbito de su competencia.

En las diferentes organizaciones muestran dependencia de los materiales como también de los servicios proporcionados por otras organizaciones, también depende muchos de la oficina de abastamiento ya que ayuda a coordinar y también el ejecutar las acciones requeridas, también ayudada coordinar y ejecutar la administración del control, con todo esto es necesario planifica, organizar y por ende supervisar las acciones de los servicios de una organización, estas funciones básicamente dependen en muchos casos del acuerdo a las disposiciones legales vigentes. Es por ello que el proceso de abastecimiento está conectado a todas

las funciones que cumple una determinada organización, ya que el abastecimiento de cualquier empresa juega un rol importante en la sociedad.

2.2.14. Desempeño de los proveedores

El desempeño puede ser entendido como una acción que realizan los trabajadores de una determinada organización. Por ende según Forteza (2008) menciona que puede ser entendida por proveedores a las empresas o comerciales individuales que nos venden las mercancías que usamos a diario en nuestra empresa y en cuanto a la relación con los proveedores es muy importante considerar que a la hora de mantener un buen aprovisionamiento y control de nuestros productos y materiales, así mismo es importante buscar proveedores que nos ofrezcan la calidad y la cantidad que necesitamos para poder operar, en el momento más adecuado, por esta razón es que necesitamos tener más de un abastecedor para una misma mercancía, como se puede observar que hay proveedores que nos sirven "a domicilio" que traen la mercancía hasta nuestro local y pero otras veces estamos nosotros los que vamos a su establecimiento es el caso cuando adquirimos en el mercado.

2.2.14.1. Tipos de proveedores de servicios

Dentro de las organizaciones se puede observar que existe tipos de proveedores, en las que realizan una determinada función de acuerdo al papel que desempeña, así mismo según Grantcraft (2016) sostiene los siguientes tipos de proveedores:

- a. Los grupos de asesoría o también los grupos de consultoría sin fines de lucro.
- b. Los intermediarios sin fines de lucro.
- c. Las instituciones de investigación
- d. Los centros académicos y sus respectivas facultades y programas que se centran en el desarrollo institucional y en la gestión y administración de entidades sin fines de lucro.
- e. Las asociaciones sin fines de lucro.
- f. Los consultores independientes.
- g. Por último los consultores del sector comercial o privado.

En vista de lo mencionado podemos decir que un proveedor puede ser una empresa como también una persona, la que se encarga de abastecer a otras empresas mediante los servicios de productos, por todo ello estos tipos se hace referencia en el modo en que funciona una determinada empresa.

2.2.15. Noción de control

Hace referencia al empleamiento central de una sistema administrativo, en si tiene muchos significados como pueden ser a poder verificar, ejercer una autoridad en el que se encarga de dirigir y ordenar, también se denomina al poder controlar ya sea formando juicio, aprobando a o también corrigiendo, en si se relaciona más al poder asegurar a medición o corregir el conjunto de actividades que se van a emprender para obtener resultados. En una concepción más clara de Jara (2009) donde indica que está referida

a un sistema de información en la cual esta permite comparar todo lo planeado ya con los resultados obtenidos a través de la gestión, protegiendo las medidas correctivas que son pertinentes en el caso de detectarse desviaciones significativas.

Así mismo el Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (s.f) menciona que es la aproximación y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan todos los objetivos de la institución y los planes diseñados para alcanzarlos, está referida a determinar qué se está realizando, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga un lugar de acuerdo con los planes y de la misma forma se puede pensar como la descubrimiento de las variaciones denominados de bastante importancia en cuanto a los resultados conseguidos por las actividades que son proyectadas, por esta razón el propósito del control es positivo, es hacer que sucedan las cosas por medio de las actividades planeadas, mas nunca debe considerarse como negativo en carácter o como un obstáculo para que se pueda alcanzar los objetivos, en lo específico es considerada como una necesidad administrativa y no un impedimento y obstáculo.

Cabe considerar por otra parte que dentro de la administración la denominación de control fue evolucionando a través del tiempo como Jara, E. (2009) lo indica:

- Jara, E. (2009) enfatiza: "Que fue Henri Fayol quien utilizó el término como una comprobación de los aspectos operativos".

- Jara, E. (2009) enfatiza: "Asimismo la Escuela de las Relaciones Humanas lo desarrolla como un proceso mediante el cual se comprueba el comportamiento de los miembros de una organización con el propósito de que se contribuyan al logro de las metas asignadas".
- Jara, E. (2009) enfatiza: "En este sentido a partir de la Escuela de la Administración Estratégica se empieza a cambiar la orientación de la verificación por el de monitorización, desarrollado por F. Frischknecht, como el proceso dinámico y continuo, que básicamente consiste en adoptar las decisiones sobre el presente y sobre el futuro en función a la información del pasado, de igual forma se dice que es un sistema de información que permite seguir el funcionamiento de los planes una vez puestos en marcha, asimismo medir las desviaciones que se producen, conocer sus causas y tomar las acciones correctivas pertinentes".

Sin duda el concepto de control está referida a verificar todo lo que se está haciendo o todo lo que ocurre con conformidad, con el propósito de señalar aquellas debilidades es decir los errores que se produzcan, el control está diseñado para llevar a cabo la valorización o en un futuro a alcanzar dichos objetivos planeados.

2.2.15.1. Tipos de control

Los tipos de control dependen mucho del tipo de criterio que adopte una organización o una empresa, en este sentido Jara (2009) manifiesta que existe tres tipos de control los cuales son:



1. Jara, E. (2009) enfatiza: "El control del mercado: Esta se aplica a los mecanismos externos del mercado, en base a la capacidad, los precios y la colaboración relativa de mercado y entre otros, de este modo este tipo de enfoque es manejado por las empresas que tienen productos o servicios visiblemente concretos y distintivos, donde existe una considerable competitividad en el campo del mercado, como son las bebidas las gaseosas a nivel mundial, y a nivel local productos como la lana".
2. Jara, E. (2009) enfatiza: "El control de la burocrática: Esta básicamente pone en énfasis a la autoridad organizacional y por ello se fundamentó en reglas administrativas, en los reglamentos, en los procedimientos, y por último en las políticas, este tipo de control depende mucho de la estandarización de las actividades o las denominadas descripciones de puestos de trabajo bien definidas y otros mecanismos administrativos.
3. Jara, E. (2009) enfatiza: "El control del clan: Este tipo de enfoque primordialmente se fundamenta en las conductas de los recursos humanos de la organización, que son dadas por los valores compartidos, por las normas de grupo, por las tradiciones, las creencias y otros aspectos de la cultura organizacional".



Por otra parte se desarrolla los tres tipos de control y se detalla de la siguiente manera:

1. El control preliminar: En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, (Instituto Nacional de Estadística y Geográfica, s.f) “es posible ejercer una influencia de controladores limitando las actividades por adelantado, considerada también como representativo de esto nace el efecto de aplicar las políticas y los procedimientos que limitan el ámbito en el cual se van a tomar las respectivas decisiones, en el caso segundo, se va a definir qué acciones específicas, por esta razón el grado hasta el cual se sigan o no se evalúan, para lo cual es mejor aplicando el proceso de control, pero en realidad, la atribución de las políticas y los procedimientos de control en la que principalmente se refleja en la cercanía de la planeación y del control, por lo tanto debe observarse que el control ayuda a unificar el entendimiento de las políticas y procedimientos”.

2. El control concurrente: (Instituto Nacional de Estadística y Geográfica, s.f) “es considerada como la médula de todo sistema de control que se da en las operaciones, ya que el ámbito de la producción o todos los esfuerzos están orientados a elaborar la cantidad correcta de los productos en el tiempo preciso, es decir que el control

concurrente puede ayudar a probar que el plan será llevado a cabo en el tiempo más específico y bajo las situaciones requeridas".

3. El control de retroalimentación: La retroalimentación

(Instituto Nacional de Estadística y Geográfica, s.f) "es considerada como la base del control, así mismo esta referida a un sistema compuesto de los elementos como el control de retroalimentación que involucra en algunos datos y se han analizado, también se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está reconociendo, de manera que pueden hacerse las correcciones y en cuanto a la conformidad es crítica se va a tener algún beneficio de control de retroalimentación".

En definitiva el principal objetivo del control es que debe asegurara todas las ejecuciones que se ajusta a un determinado plan, con las medidas de coordinar toda acción, también reducir en lo más mínimo los gastos, siempre teniendo en cuenta la eficiencia, competitividad y la eficacia, lo más importante es coordinar para un buen funcionamiento y así tener un progreso en las empresas.

2.2.15.2. Elementos del control

Como bien se sabe que control hace referencia a un proceso en el que le permite a una empresa o también una organización garantizan su buen funcionamiento, en realizar bien sus

actividades, ya que consiste en verificar de acuerdo a los principios establecidos, a raíz de todo esto el control pasa por ciertos elementos como lo señala Flores, S. (2015) como los siguientes:

1. En primer lugar, se dice que se debe producir un proceso de intervención de las actividades que se ejecutaron.
2. En segundo lugar, se encuentran los estándares o los llamados patrones que son señalados para poder formar las posibles desviaciones de los resultados.
3. Flores, S. (2015) mención: "En un tercer lugar el control consiente en la corrección de los errores que se realice, de las posibles desviaciones en los resultados o del mismo modo en las actividades que se realizan".
4. Flores, S. (2015) mención: "Por último lugar, se tiene a través del proceso de control que debe proyectar las actividades y los propósitos a realizar, posteriormente de haber hecho las correcciones necesarias".

Como se mencionó los elementos de control están basadas a una supervisión y una comparación de los resultados o los denominados resultados esperados, todo en base a que una empresa tenga un mejor manejo de su organización y en lo posible tenga más clientes y empleados activos.

- Flores, S. (2015) mención: "Los establecimientos de Estándares: Representan el estado de la ejecución

deseado, es decir que representan a los objetivos definidos de la organización.

- Flores, S. (2015) mención: "La medición de Resultados: Se encarga de medir la realización y los resultados, mediante la concentración de las unidades de medida, que deben ser detalladas de acuerdo con los estándares.
- Flores, S. (2015) mención: "La corrección: En esta se encuentra la utilidad específica y tangible del control y está en la acción correctiva para que pueda completar las descaminos con relación a los estándares.
- Flores, S. (2015) mención: "La retroalimentación: En este aspecto se observa que mediante la retroalimentación la información lograda se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo".
- Flores, S. (2015) mención: "El control: En este punto consiste en que controles deben referirse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia".

Los elementos principalmente se generan en base a las necesidades que presentan una empresa o una organización, que permita comparar los resultados de progresos de una empresa.

2.2.15.3. Características del control

Las características de control principalmente de acuerdo a la realidad que presenta una organización. Así mismo el autor Jara, E. (2009) señala las siguientes características:



- La precisión: Es considerado como un sistema de control que crea información indeterminada pero que a la vez puede incitar a no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe, por lo tanto un sistema de control preciso es digno de confianza y presta los datos válidos.
- Jara, E. (2009) comenta: "La oportunidad: En este punto los controles tienen la función de advertir a los administradores en forma adecuada cuando se producen las variaciones, por ello un sistema de control eficaz deberá aportar la información adecuada, ya que la mejor información tiene insuficiente valor cuando se torna antigua".
- Jara, E. (2009) En la economía: "Consiste básicamente en que la operación de un sistema de control debe ser económica, en otras palabras todo sistema de control tendrá que demostrar las mercedes que aporta en correspondencia con los costos que produce".
- Jara, E. (2009) mención: "La flexibilidad: Consiste en que los controles deben ser lo bastante flexibles como para poder ajustarse a los cambios desfavorables o también para aprovechar nuevas oportunidades".
- Jara, E. (2009) dice: "La inteligibilidad: En este punto los controles que no son claros para los usuarios carecen de valor, para lo cual un sistema de control que es difícil de



deducir puede ocasionar muchos errores innecesarios y puede frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado".

- Jara, E. (2009) según: "Los criterios Razonables: Básicamente los estándares de control deberán ser moderadas y susceptibles de alcanzarse, ya que si son excesivo alto o no resultan razonables, su posible acción motivadora tiene a desaparecer".
- Jara, E. (2009) menciona: "En la localización estratégica: En este punto los administradores deberán formar controles sobre los factores que sean estratégicos para el beneficio de la organización, por tanto los controles deberán comprender las actividades, las operaciones y los eventos críticos dentro de la organización".
- Jara, E. (2009) menciona: "La acción Correctiva: Es un sistema de control denominado fuerte que deberá no sólo señalar el problema y del mismo modo deberá detallar una solución, en otras palabras dice que deberá sugerir las medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación".

Estas características están diseñadas para fortalecer o dar una buena función a las organizaciones, a los empleados, a los clientes en una empresa con el propósito de que se tenga una mejora, un progreso en el mundo. Por todo ello se menciona que el control de gestión es uno de principales sistemas en el que permite

direccionar una empresa y en lo posible guía las actividades que se está realizando, se basa en un proceso de planificación.

2.2.15.4. Los pasos que sigue el control

Estos pasos van direccionadas principalmente para una buena orientación de una empresa, por ende según Flores, S. (2015) señala que el control pasa por estos tres principales pasos:

- a. Flores, S. (2015) comenta: "Establecimiento de estándares: En este aspecto los estándares son simples criterios de desempeño, porque se trata entonces de definir los puntos seleccionados en todo un programa de planificación básicamente en los que se realizan las mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer cómo va la marcha de las actividades de la organización".
- b. Flores, S. (2015) comenta: "Medición del desempeño: Esta consiste en la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de una determinada organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes, por tanto esta medición se puede realizar antes de la actividad como al final de la misma, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos".
- c. Flores, S. (2015) comenta: "Corrección de las desviaciones: Consiste en que la corrección de las

desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del método completo de dirección y se puede pertenecer con las demás moverse en lo administrativas, en la cual los gerentes pueden corregir las desviaciones rehaciendo todos sus planes o modificando sus metas y en cuanto a los tipos de estándares más frecuentes son los estándares físicos, de costos, de capital, de ingresos, de programas entre otros".

2.2.15.5. Los principios de control

Los principios de control en la perspectiva de Flores (2015) desarrolla especialmente se fundamenta en el equilibrio, en el que debe de haber un reconocimiento entre el control y la delegación, en particular se desarrolla en:

- a)** Primero se funda en los Objetivos: El control existe en función de los objetivos, y del mismo modo el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- b)** Segundo se funda en la oportunidad: Donde el control debe de ser oportuno y debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- c)** Tercero se basa en las Desviaciones: Donde todas las desviaciones que se originen deben de analizarse más tendidamente y saber porque nacieron, para que en un futuro no se vuelvan a mostrar.

- d) Cuarto esta la Contabilidad: En esta se deben de justificar el costo, en el que esta represente en dinero y tiempo y también en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- e) Quinto se basa en la Excepción: El control básicamente debe de aplicarse a las actividades representativas con el propósito de reducir costos y tiempo.
- f) Sexto se basa en la Función Controlada: Esta función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad en la que se pueda controlar.

Flores, S. (2015) comenta: "Entonces hay que tener en cuenta el control tiene como fin el cerciorarse de que los hechos marchen de acuerdo con los planes establecidos y por consiguiente como empresa su documento fundamental es cerciorar que exista un sistema de control muy eficaz, en este sentido se puede observar que se pueda ejercer las funciones de manera responsables y partiendo de lo que se quiere lograr como empresa".

2.2.15.6. Las etapas de control

Con las etapas se pueden llegar a una solución, porque se encargan de revisar las actividades principales de una organización y de una empresa con el fin de que se tenga una progreso, por ello tiene a determinar la aplicación del sistema de planeamientos que



se establece por una organización, por ende Jara, E. (2009) menciona que las etapas por las que pasa el control son las siguientes:

1. El establecimiento de normas de control, estándares

o indicadores de desempeño: Jara, E. (2009) enfatiza: "En esta etapa pertenece verdaderamente con la fase de planeamiento, para lo cual en esta última se precisan los objetivos o las acciones a realizar, así mismo la fase de control surge como la petición necesaria para poder medir el cumplimiento de lo planeado, para lo cual se requiere de la definición una base, un estándar o un indicador de la gestión, en otras palabras se requiere el nivel de desempeño esperado para una acción o un objetivo".

2. La medición del rendimiento real: Jara, E. (2009)

según: "En esta etapa del proceso se realiza la evaluación del grado de rendimiento real sobre las medidas preestablecidas, por ende se recurre a las diferentes fuentes como pueden ser la observación directa y tiene como ventaja el proporcionar la información no filtrada a través de otra persona, pero esto demanda mucho tiempo y siempre estará detiene a los tranquilos personales del observador, los datos estadísticos que se encuentra la accesibilidad actual de los sistemas informáticos ha autorizado expresar la información a través datos estadísticos, en especial este recurso no se restringe sólo



a los datos numéricos sino de igual forma en gráficos, diagramas de barras, entre otros, por ende este tipo de informes consiente en visualizar rápidamente los datos numéricos, la información que ofrecen pasa a ser condicionada al no poder informar sobre los factores importantes de tipo subjetivos, también los informes verbales muestran como ventaja la rapidez y la posibilidad de la retroalimentación instantánea, asimismo sus desventajas son parecidas a la observación directa sumada a la imposibilidad de documentar la información, y por último los informes escritos, al igual que los estadísticos son más lentos y más formales que a menudo resultan ser más completos que los verbales y permiten su archivo".

3. La comparación del rendimiento real con un estándar:

En esta etapa del proceso se establece el grado de variación que se da entre el beneficio real y el estándar, en esta etapa es considerada como crítico para el administrador determinar el rango de variación aceptable, porque este parámetro fijado de antemano, permitirá reconocer aquellas desviaciones que exceden dicha categoría considerándolas significativas, que por lo general el administrador pensará entonces en aquellas desviaciones específicas en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones.



4. La identificación y el análisis de las desviaciones

(rendimiento real vs. estándar): En esta etapa el producto de la asimilación se identifican las desviaciones significativas, donde la tarea del administrador solicitará avanzar en el análisis de las causas que proporcionaron inicio a esas desviaciones, para ello deberá valerse de las herramientas y la información considerada necesaria para identificar las causas más probables, igualmente esta tarea responderá el diseño de acciones correctivas más eficientes.

5. La definición y de la/s acción/es correctiva/s: Jara, E.

(2009) que "En esta etapa están analizadas las desviaciones demostrativas, se avanza hacia el diseño y ejecución de las acciones correctivas, en la cual por un lado, el administrador podrá corregir el rendimiento real solo si la fuente de la desorientación ha sido la presencia de las acciones de trabajo o también podrá tomar la disposición de revisar el estándar, por tanto esta última acción puede darse cuando la desviación reconocida sea resultado de la utilización de un estándar poco realista, en lo específico, el objeto de acción correctiva es el estándar".

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Proceso

Es denominada como un conjunto de actividades que están recíprocamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados (Cervera, 2001).

2.3.2. Reingeniería

Se considera a la reingeniería como un replanteamiento y el rediseño fundamental de los procesos, con el propósito de conseguir las mejoras sustanciales en el rendimiento, esto se detalla en términos de coste, calidad, servicio y rapidez (Michael. Hammer y Champy, 1994).

La reingeniería es razonada como un método por el cual, en situación de las necesidades del cliente, se rediseñan absolutamente los procesos principales de los negocios, de principio a fin, con el objetivo de lograr las mejoras espectaculares en medidas críticas de beneficio, tales como los costos, calidad, servicio y rapidez (Monterroso, 2002, p. 1).

La reingeniería es una perspectiva que analiza y a la vez modifica los procesos básicos del trabajo en las organizaciones (Hernandez, 2012).

La Reingeniería se denomina como el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso, en otras palabras se dice que es empezar de nuevo desde cero, o también se ve como es un cambio del todo o nada, por ende la reingeniería significa el abandono de los viejos procedimientos, y la búsqueda del trabajo que agregue un valor al



consumidor, así como el organizar la empresa alrededor de los procesos (Escalera, Masa y Garcia, 2008).

2.3.3. Reingeniería de procesos

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial moderna, que va encaminada al mejoramiento de los procesos, por tanto su adecuada aplicación es continuación de la innovación y de los mejoramientos continuos que nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización, por tanto su aplicación no responde tampoco el éxito de la empresa.

2.3.4. Procesos

Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

2.3.5. Rediseño de procesos

Esta metodología se fundamenta en la selección de un proceso existente, para eliminar el gasto, reducir el tiempo de ciclo y mejorar la eficacia del proceso. Después de que el proceso es simplificado, la automatización y la tecnología de la información son aplicadas, maximizando la capacidad del proceso a través de la mejora de la eficacia, la eficiencia, y su adaptabilidad. Al rediseño de procesos a veces se lo llama la mejora enfocada, porque ésta concentra el esfuerzo en un proceso actual. Esta metodología es una de las más usadas debido a que el nivel de riesgos es menor y el nivel de costos es más bajo. El Rediseño de procesos consiste en once actividades

o pasos: Eliminación de burocracia, Evaluación de valor agregado, Duplicación o Eliminación, Simplificación, Reducción de tiempo de ciclo, Corrección de errores, Mejora de proceso, Simplificación de Lenguaje, Estandarización, Relación con proveedores, Automatización, Mecanización, Computarización y Tecnología de Información.

2.3.6. Logística

Logística es la ocupación de la empresa que está encargada de llevar el producto correcto, al lugar correcto, en las circunstancias de cantidad y calidad correctas, en el instante correcto y con los costes mínimos (Martin, s.f).

Logística es una expresión que se relaciona con la comercialización y transporte de los productos ya terminados; pero es una apreciación parcial de la misma, ya que la logística pertenece con la administración del flujo de los bienes y de los servicios, desde la adquisición de las materias primas y los insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo (Monterroso, 2000).

2.3.7. Abastecimiento

El abastecimiento es una de las etapas de lo que suele llamarse Cadena de Suministro, pero en términos más concretos comprende los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que básicamente consiente en la transformación de las materias primas en productos y servicios que son ofrecidos y distribuidos a los usuarios para poder compensar su demanda, pero en lo personal, el



abastecimiento puede ser ilustrado como el proceso realizado por una determinada organización para lograr aquellos bienes y los servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros, pero este concepto involucra incorporar en la definición de proceso todas aquellas actividades que se relacionan con la compra desde el descubrimiento de las necesidades hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio (Gobierno de Chile Ministerio de Hacienda, 2011).

2.3.8. Control

Generalmente hablando, controlar algo es influir en lo que sucede al objeto con el fin de poder obtener el resultado deseado, en esta existen varios conceptos de control, y algunos demuestran el control como algo que se reduce a comprobar y otros aumentan el significado para poder incluir los aspectos preliminares mediante la planificación, la programación, como una parte del control, pero finalmente, otros juzgan el control y la dirección como semejantes, lo que envuelve el dinamizarlo y enmarcarlo como una función del proceso administrativo de la organización (Virgilio, s.f).

Considerada también como un sistema de información que permite comparar todo lo planeado ya con los resultados obtenidos a través de la gestión, ayudando a las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas (Jara, 2009).



2.3.9. Desempeño

Es una conducta cotidiana del empleado que se denomina en términos de resultados de la ejecución del trabajo (Universidad Nacional Abierta, 2005).

Es un proceso para establecer qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y de sus objetivos laborales, pero por lo habitual a nivel organizacional la demostración del desempeño laboral ofrece una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual (Robbins y Coulter, 2010).

2.3.10. Proveedores

Los proveedores de una empresa son aquellos que le abastecen a ésta los recursos como los materiales, en la cual humanos y financieros necesarios para su operación diaria, pero entre los recursos materiales se encuentran las materias primas, los equipos, las herramientas, refacciones, luz, agua, gas, etc.; por ende los recursos humanos se refieren a los empleados y trabajadores que se encargan de ofrecer sus servicios a cambio de una retribución o salario; el recurso financiero es el dinero que requiere la empresa para poder operar (Barreneche, 2010).

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis de trabajo.

El control del desempeño de los proveedores es determinado por la gestión logística realizada por la oficina de abastecimiento estableciendo la incorporación de una reingeniería en la administración del proceso de selección de proveedores en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez Juliaca – 2017.

2.4.2. Análisis de variables e Indicadores

- **Variable independiente:** Gestión logística de la oficina de abastecimiento
- **Variable dependiente:** Desempeño de los proveedores



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación realizado se plantea en método Hipotético -deductivo .con un enfoque cuantitativo, por lo que, dicho método nos permite realizar la investigación de lo general a lo particular.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó bajo el diseño de investigación no experimental de corte transversal, lo que nos permite realizar en solo momento y obtener datos para luego verificar con la Hipótesis que se planteó.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.3.1. Población:

La población que se investigará está conformada de acuerdo a la población del ámbito de estudio.

3.3.2. Muestra:

La muestra utilizada se determinó mediante los tipos de muestro que existe para realizar investigación, dentro de ellos se encuentra el muestro



probabilístico y no probabilístico, para la investigación se utilizó en muestro no probabilístico siendo bajo la conveniencia del investigador.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Técnica.

Se utilizó "el Cuestionario pre - codificado" el cual contiene preguntas cerradas las cuales permitirán obtener datos del análisis de los reos internos.

3.4.2. Instrumentos.

El instrumento que se utilizó para el desarrollo de la investigación es la encuesta que consiste en obtener datos de una muestra de los reos internos por el tráfico ilícito de drogas, con el fin de obtener mediciones cuantitativas.

3.5. ESTILO O NORMAS DE REDACCIÓN

El estilo o norma de aplicación para la redacción y estructuración del marco teórico es el sistema APA, en su sexta edición.



CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo se presentan los principales resultados de la investigación, donde se establece como criterio para el control del desempeño de proveedores según la gestión logística de la oficina de abastecimiento.

Se determina como criterios para la selección de proveedores, el estatus del proveedor en el mercado, la disponibilidad del proveedor para satisfacer las demandas institucionales y el grado de confianza en la oficina de abastecimiento de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca

Además de ello, se identificó como malestar principal la generación de quejas o conflictos estudiantiles y los conflictos administrativos o logísticos dentro de la institución universitaria, la capacidad de los proveedores.

Se identificó la predisposición completa, predisposición parcial y en desacuerdo con la implementación de un proceso de reingeniería de la

administración para la selección de proveedores en la oficina de abastecimiento de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca

Tabla N° 1: Falencias durante la selección de proveedores en la oficina de abastecimientos

Costo del producto adquirido al momento de la entrega por parte del proveedor según falencia existente durante la selección de proveedores

Una falencia existente durante la selección de proveedores en la gestión logística de la oficina de abastecimientos					
La autorización		La ausencia de detalle en la cotización			
El costo del producto adquirido al momento de la entrega por parte del proveedor		El problema de bienes de entrega	El problema de las cotizaciones	Total	
Se incrementa el costo por la demora de proceso de selección		Recuento			
19		0	0	19	
40%		0%	0%	40%	
Existe deterioro o genera cambios de producto		Recuento			
4		10	3	17	
8%		21%	6%	35%	
Se amplía el plazo de entrega generando malestar institucional		Recuento			
0		0	12	12	
0%		0%	25%	25%	
Total		Recuento			
		23	10	15	48
		48%	21%	31%	100%

Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

H0: No existe relación entre la variable El costo del producto adquirido al momento de la entrega por parte del proveedor y la variable Una falencia existente durante la selección durante la gestión logística en la oficina de abastecimientos

H1: Existe relación entre la variable El costo del producto adquirido al momento de la entrega por parte del proveedor y la variable Una falencia existente durante la selección durante la gestión logística en la oficina de abastecimientos

Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5\%$

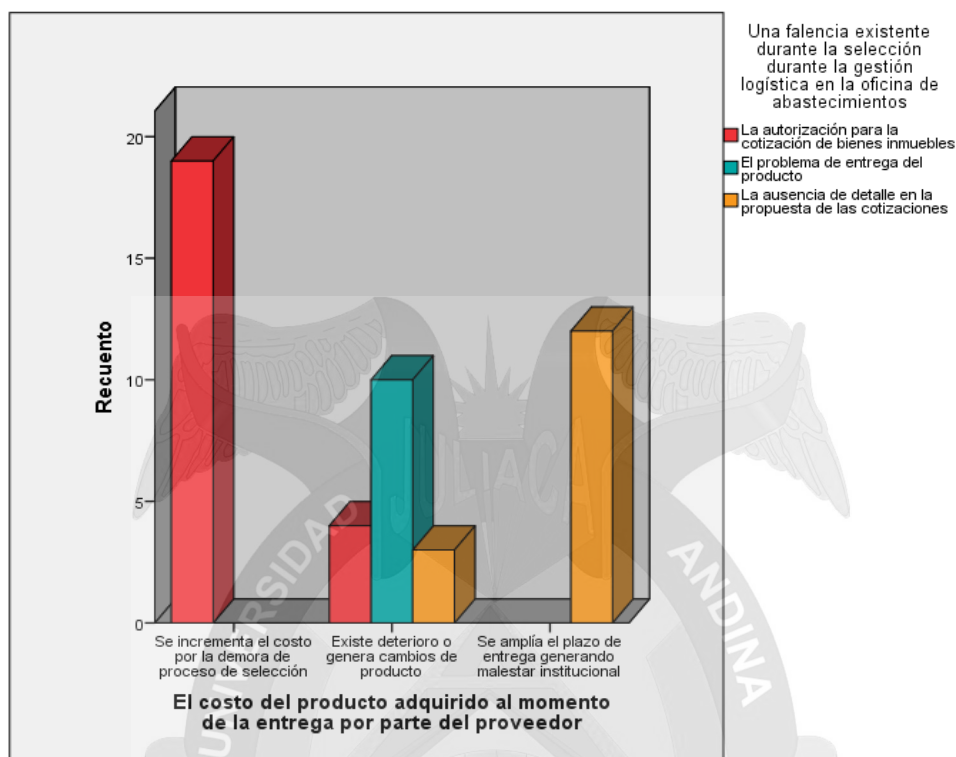
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	61,946 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	67,514	4	,000
Asociación lineal por lineal	38,055	1	,000
N de casos válidos	48		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,50.

Prueba de Hipótesis.- La prueba de Chi-Cuadrado nos da una significancia estadística que nos muestra que la asociación entre las variables, es significativa. Por lo tanto se toma la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Gráfica N° 1



Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Análisis de la tabla N° 1, según percepción de los trabajadores administrativos de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, en relación al proceso de selección y control de proveedores en la oficina de abastecimientos con referencia a la falencia existente durante la selección logística en la oficina de abastecimientos y el costo del producto adquirido al momento de la entrega por parte del proveedor cuando una falencia es la autorización para la cotización del bienes inmuebles en un 40% se incrementa el costo del producto por la demora del proceso de selección, cuando la falencia es el problema de entrega del producto en un 21%



existe deterioro del producto o se genera cambios en el producto y al ser la falencia del proceso la ausencia de detalle en la propuesta de las cotizaciones en un 25% se amplía el plazo de entrega generándose malestar institucional.



Tabla N° 2: Tiempo de entrega de productos por los proveedores a la institución

Malestares que genera la demora de entrega del producto según La gestión logística de la oficina de abastecimiento por parte de los proveedores se da en un tiempo

		La gestión logística de la oficina de abastecimiento según entrega de los bienes por parte de los proveedores			
Malestares por la demora de entrega del producto de los proveedores		Entre 1 días a 1 mes	Entre 2 meses a 4 meses	De 5 meses a más	Total
Conflictos estudiantiles	Recuento	7	16	0	23
	% del total	15%	33%	0%	48%
Conflictos administrativos y logísticos	Recuento	0	10	7	17
	% del total	0%	21%	15%	35%
Se cumple regularmente	Recuento	0	0	8	8
	% del total	0%	0%	17%	17%
Total	Recuento	7	26	15	48
	% del total	15%	54%	31%	100%

Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

Plantear Hipótesis

H0: No existe relación entre la variable Malestares genera la demora de entrega del producto de los proveedores según la gestión logística de abastecimientos en la universidad y la variable La gestión logística de la oficina de abastecimiento la entrega de los bienes por parte de los proveedores se da en un tiempo

H1: Existe relación entre la variable Malestares genera la demora de entrega del producto de los proveedores según la gestión logística de abastecimientos en la universidad y la variable La gestión logística de la oficina de abastecimiento la entrega de los bienes por parte de los proveedores se da en un tiempo

Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5\%$

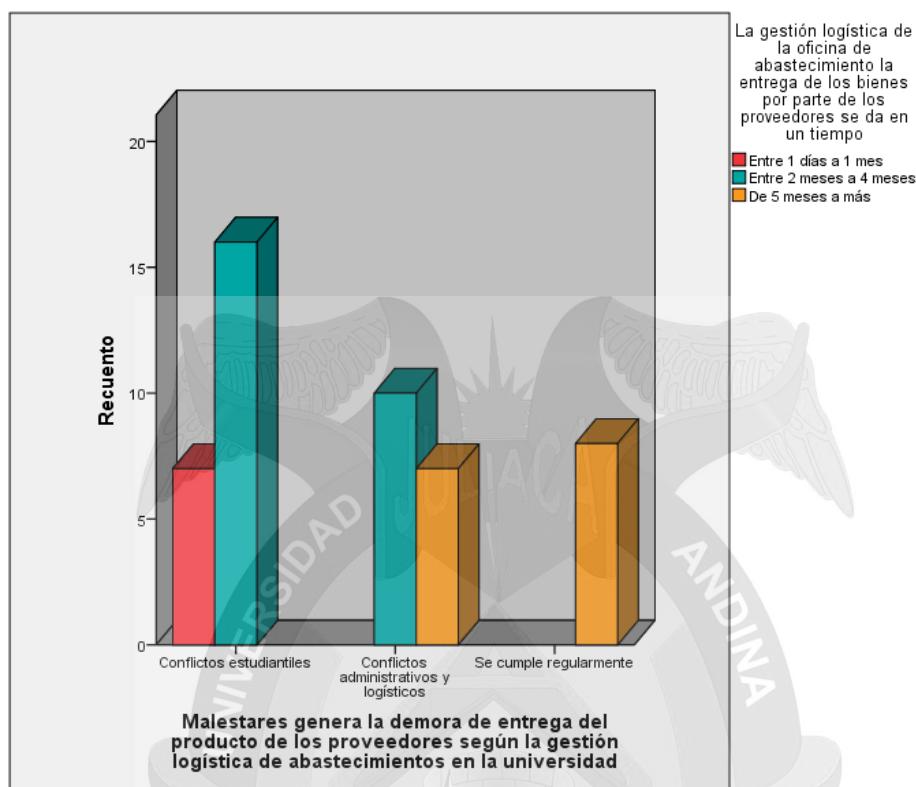
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,840 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	42,428	4	,000
Asociación lineal por lineal	26,469	1	,000
N de casos válidos	48		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,17.

Prueba de Hipótesis.- La prueba de Chi-Cuadrado nos da una significancia estadística que nos muestra que la asociación entre las variables, es significativa. Por lo tanto se toma la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Gráfica N° 2



Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Análisis de la tabla N° 2, según percepción de los trabajadores administrativos de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, en relación al proceso de selección y control de proveedores en la oficina de abastecimientos con referencia a los malestares que genera la entrega del producto de los proveedores según la gestión efectuada en la oficina de abastecimientos y el tiempo de entrega de bienes por parte de los proveedores encontramos que en un 48% cuando genera conflictos estudiantiles en un 15% se entrega el bien entre un día y un mes y en un 33% se entrega el bien entre 2 meses a 4 meses, cuando en un 35% se



genera conflictos administrativos y logísticos en un 21% la entrega del bien demora entre 2 meses a 4 meses y en un 15% la entrega del producto o bien demora más de 5 meses y solamente en un 17% se cumple regularmente con la entrega del producto a tiempo limitando los malestares dentro de la institución.



Tabla N° 3: Criterio institucional para la selección de proveedores según capacidad de atención

criterio que se utiliza institucionalmente para seleccionar los proveedores y capacidad frecuente de los proveedores de la institución

El criterio que se utiliza institucionalmente para seleccionar los proveedores		capacidad frecuente de los proveedores que brindan abastecer con las necesidades de la institución			
		Adecuada	Regular	Pésima	Total
Estatus de proveedor en el mercado	Recuento	5	0	0	5
	% del total	10%	0%	0%	10%
Disponibilidad del proveedor para satisfacer las necesidades de los clientes	Recuento	4	8	0	12
	% del total	8%	17%	0%	25%
Grado de confianza	Recuento	0	6	25	31
	% del total	0%	13%	52%	65%
Total	Recuento	9	14	25	48
	% del total	19%	29%	52%	100%

Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

Plantear Hipótesis

H0: No existe relación entre la variable El criterio que se utiliza institucionalmente para seleccionar los proveedores y la variable La capacidad frecuente de los proveedores que brindan abastecer con las necesidades de la institución

H1: Existe relación entre la variable El criterio que se utiliza institucionalmente para seleccionar los proveedores y la variable La capacidad frecuente de los proveedores que brindan abastecer con las necesidades de la institución

Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5\%$

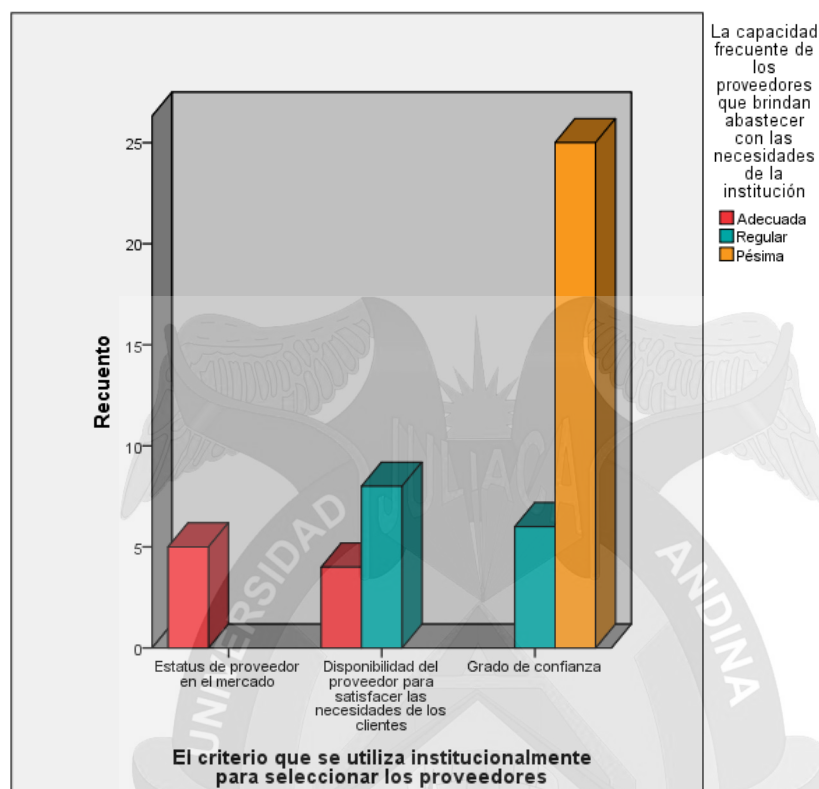
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,755 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	51,509	4	,000
Asociación lineal por lineal	34,046	1	,000
N de casos válidos	48		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,94.

Prueba de Hipótesis.- La prueba de Chi-Cuadrado nos da una significancia estadística que nos muestra que la asociación entre las variables, es significativa. Por lo tanto se toma la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Gráfica N° 3



Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Análisis de la tabla N° 3, según percepción de los trabajadores administrativos de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, en relación al proceso de selección y control de proveedores en la oficina de abastecimientos con referencia al criterio que utiliza la institución para seleccionar a los proveedores y la capacidad que brindan los proveedores para abastecer con las necesidades a la institución universitaria encontramos que al ser un criterio el estados del proveedor en un 10% la capacidad del proveedor es adecuada, cuando el criterio responde a la disponibilidad del proveedor para satisfacer las necesidades y demandas



del usuario en un 17% la capacidad del proveedor es regular y cuando el criterio utilizado es el grado de confianza en un 52% la capacidad del proveedor es pésima, generándose atrasos y malestares institucionales por incumplimiento y falta de capacidad.



Tabla N° 4: La buena pro para declarar ganador aun proveedor en el proceso de licitación

La forma para dar la buena pro y declarar ganador a un proveedor dentro de un proceso de proveedor dentro de la institución e incremento del costo por la demora del proceso le generan a la universidad

La forma para dar la buena pro y declarar ganador a un proveedor dentro de un proceso de licitación dentro de la institución	Gastos innecesarios a la universidad	El incremento del costo por la demora del proceso le generan a la universidad			Total
		Genera deterioros y demoras por el cambio de garantía	Retrasos innecesarios en la adquisición de bienes muebles		
Por el costo de Recuento	12	0	0		12
administración y % del total	25%	0%	0%		25%
Por la presión política Recuento	1	9	8		18
% del total	2%	19%	17%		38%
Por la gestión Recuento	0	0	18		18
direccional % del total	0%	0%	38%		38%
Total Recuento	13	9	26		48
% del total	27%	19%	54%		100%

Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

Plantear Hipótesis

H0: No existe relación entre la variable La forma para dar la buena pro y declarar ganador a un proveedor dentro de un proceso de proveedor

dentro de la institución y la variable El incremento del costo por la demora del proceso le generan a la universidad

H1: Existe relación entre la variable La forma para dar la buena pro y declarar ganador a un proveedor dentro de un proceso de proveedor dentro de la institución y la variable El incremento del costo por la demora del proceso le generan a la universidad

Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5\%$

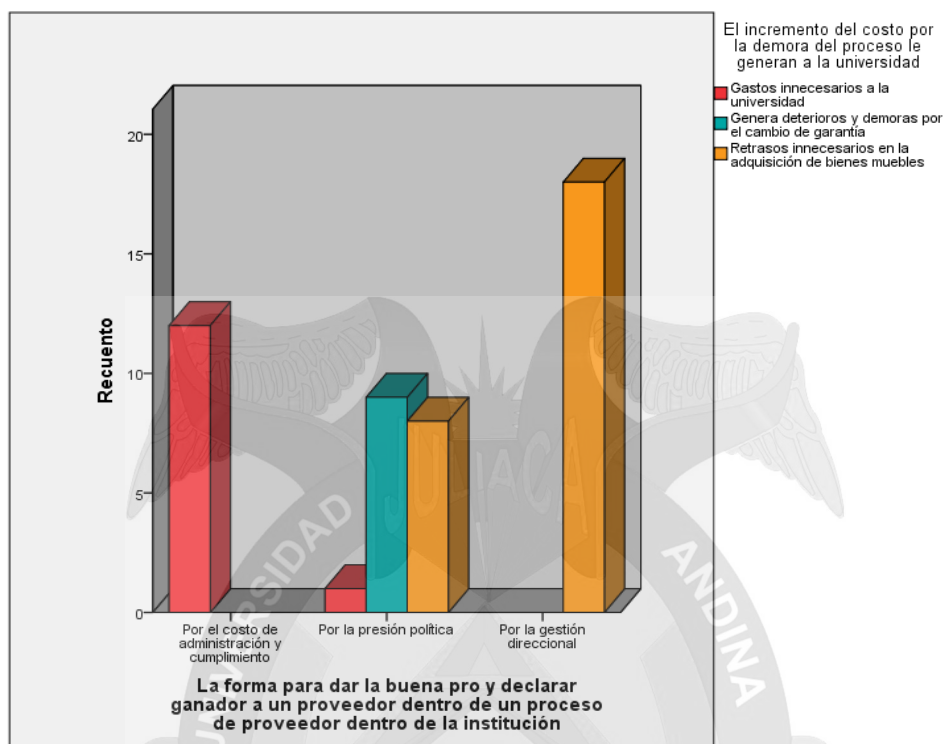
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60,308 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	64,743	4	,000
Asociación lineal por lineal	36,465	1	,000
N de casos válidos	48		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,25.

Prueba de Hipótesis.- La prueba de Chi-Cuadrado nos da una significancia estadística que nos muestra que la asociación entre las variables, es significativa. Por lo tanto se toma la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Gráfica N° 4



Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Análisis de la tabla N° 4, según percepción de los trabajadores administrativos de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, en relación al proceso de selección y control de proveedores en la oficina de abastecimientos con referencia a la forma para dar buena pro y declarar ganador a un proveedor dentro de una proceso de licitación según el incremento del costo por la demora del proceso encontramos que cuando la buena pro responde al costo de administración y cumplimiento del proveedor en un 25% el incremento del costo genera gastos innecesarios a la universidad, cuando la buena pro responde a la presión política en un



19% el incremento del costo genera deterioros y demoras por el cambio de garantía y finalmente cuando la buena pro responde a la gestión direccional en un 38% el incremento del costo genera retrasos innecesarios en la adquisición de bienes muebles.



Tabla N° 5: Criterio aplicado para evaluar la capacidad del proveedor según desempeño

El criterio aplicado para evaluar la capacidad de un proveedor según dificultad en el desempeño de los proveedores

		Una dificultad en el desempeño de los proveedores				
		El proveedor muestra desinterés por realizar propuestas de demora en las ofertas				Total
El criterio aplicado para evaluar la capacidad de un proveedor		El proveedor no cuenta con un margen de recursos	no tiene la capacidad para lograr mejoras			
Se evalúa el potencial de un proveedor	Recuento	8	0	0		8
	% del total	17%	0%	0%		17%
Se valora el historial institucional del proveedor	Recuento	0	15	0		15
	% del total	0%	31%	0%		31%
No se aplica criterio alguno para identificar proveedor	Recuento	0	4	21		25
	% del total	0%	8%	44%		52%
Total	Recuento	8	19	21		48
	% del total	17%	40%	44%		100%

Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

Plantear Hipótesis

H0: No existe relación entre la variable El criterio aplicado para evaluar la capacidad de un proveedor y la variable Una dificultad en el desempeño de los proveedores

H1: Existe relación entre la variable El criterio aplicado para evaluar la capacidad de un proveedor y la variable Una dificultad en el desempeño de los proveedores

Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5\%$

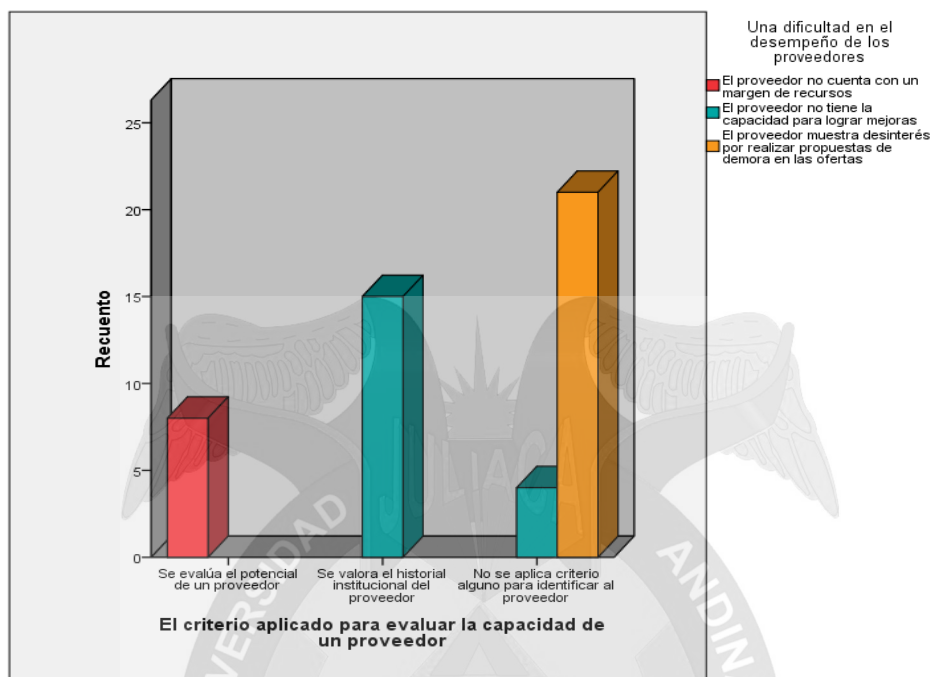
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,832 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	76,622	4	,000
Asociación lineal por lineal	40,693	1	,000
N de casos válidos	48		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,33.

Prueba de Hipótesis.- La prueba de Chi-Cuadrado nos da una significancia estadística que nos muestra que la asociación entre las variables, es significativa. Por lo tanto se toma la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Gráfica N° 5



Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Análisis de la tabla N° 5, según percepción de los trabajadores administrativos de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, en relación al proceso de selección y control de proveedores en la oficina de abastecimientos con referencia al criterio aplicado para evaluar la capacidad del proveedor según dificultad observada en el desempeño de los proveedores encontramos que al evaluarse el potencial de un proveedor en un 17% este no cuenta con un margen de recursos, cuando se valora el historial institucional del proveedor en un 31% este no tiene la capacidad para lograr mejoras en su propuesta y al no aplicarse criterio alguno para identificar a los proveedores en un 44% el proveedor muestra desinterés por realizar propuestas u ofertas a la institución.

Tabla N° 6: Limitaciones en la gestión logística de la oficina de abastecimiento e implementación del proceso de reingeniería de la administración

limitación dentro de la gestión logística de la oficina de abastecimiento según disposición de implementar un proceso de reingeniería de la administración en la oficina de abastecimiento de la universidad

Una limitación dentro de la gestión logística de la oficina de abastecimiento		Estaría dispuesto a implementar un proceso de reingeniería de la administración en la oficina de abastecimiento de la universidad			
		Completamente	Parcialmente	En desacuerdo	Total
El trámite burocrático institucional	Recuento	27	0	0	27
	% del total	56%	0%	0%	56%
El proceso de selección del proveedor	Recuento	3	11	0	14
	% del total	6%	23%	0%	29%
No se hayan falencias en el proceso	Recuento	0	2	5	7
	% del total	0%	4%	10%	15%
Total	Recuento	30	13	5	48
	% del total	63%	27%	10%	100%

Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

Plantear Hipótesis

H0: No existe relación entre la variable Una limitación dentro de la gestión logística de la oficina de abastecimiento* y la variable Estaría dispuesto a implementar un proceso de reingeniería de la administración en la oficina de abastecimiento de la universidad

H1: Existe relación entre la variable Una limitación dentro de la gestión logística de la oficina de abastecimiento* y la variable Estaría dispuesto a implementar un proceso de reingeniería de la administración en la oficina de abastecimiento de la universidad

Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5\%$

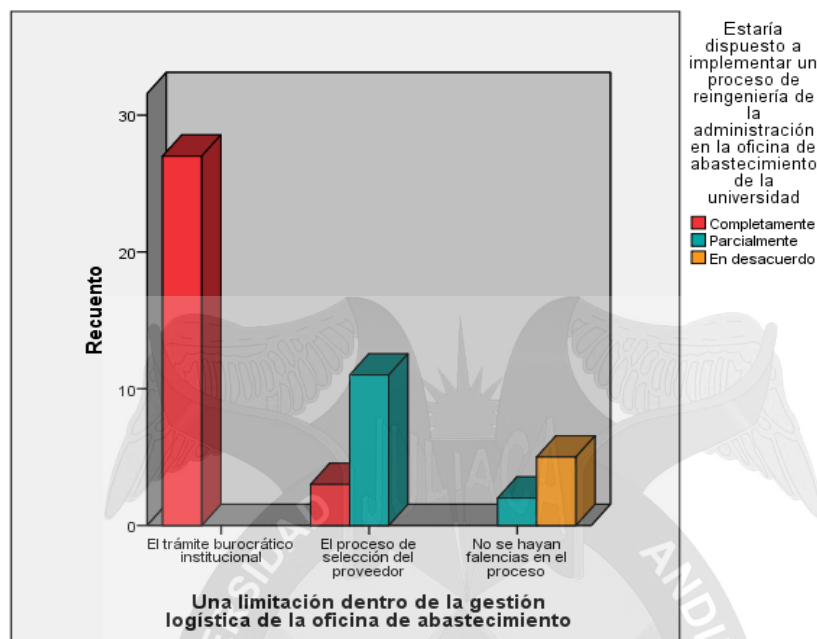
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	64,536 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	61,856	4	,000
Asociación lineal por lineal	38,811	1	,000
N de casos válidos	48		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,73.

Prueba de Hipótesis.- La prueba de Chi-Cuadrado nos da una significancia estadística que nos muestra que la asociación entre las variables, es significativa. Por lo tanto se toma la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Gráfica N° 6



Fuente: Encuesta elaborada por el investigador

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Análisis de la tabla N° 6, según percepción de los trabajadores administrativos de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, en relación al proceso de selección y control de proveedores en la oficina de abastecimientos con referencia a la limitación dentro de la gestión logística de la oficina de abastecimiento y la predisposición de implementar un proceso de reingeniería en la selección de proveedores encontramos que al ser una limitación el trámite burocrático institucional en un 56% existe una predisposición completa, al ser un límite el proceso de selección del proveedor en un 23% existe una predisposición parcial y al manifestarse que no se hayan falencias en el proceso de selección de proveedores en un 10% no existe predisposición para implementar un proceso de reingeniería en el proceso de selección de proveedores para la institución.



CONCLUSIONES

PRIMERA.- Se establece como criterio para el control del desempeño de proveedores según la gestión logística de la oficina de abastecimiento en un 17% el potencial de los proveedores, en un 31% el historial institucional del proveedor y en un 51% no se aplica criterio alguno para el control del desempeño del proveedor. (Véase tabla N° 5)

SEGUNDA.- Se determina como criterios para la selección de proveedores en un 10% el estatus del proveedor en el mercado, en un 25% la disponibilidad del proveedor para satisfacer las demandas institucionales y en un 52% es según el grado de confianza en la oficina de abastecimiento de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca (véase tabla N° 3)

TERCERA.- Se identificó como malestar principal en un 48% la generación de quejas o conflictos estudiantiles y en un 35% conflictos administrativos o logísticos dentro de la institución universitaria siendo en un 19% adecuada la capacidad de los proveedores y en un 52% pésima su capacidad de brindar bienes o abastecimiento de necesidades a las demandas de la institución (véase tablas n° 1 y 3)



CUARTA.- Se identificó la predisposición completa en un 63%, predisposición parcial en un 27% y en desacuerdo en un 10% con la implementación de un proceso de reingeniería de la administración para la selección de proveedores en la oficina de abastecimiento de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017 (véase tabla N° 6)





SUGERENCIAS

- PRIMERA.-** Implementar nuevas tecnologías que permitan evaluar de manera rápida y precisa el cumplimiento y proceso de la selección de proveedores mediante una reingeniería de la administración en la oficina de abastecimientos de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017.
- SEGUNDA.-** Establecer como criterios de evaluación de proveedores valoración cuantitativa según la capacidad del proveedor y cualitativa según el grado de confiabilidad para una evaluación integral de los proveedores en la oficina de abastecimientos de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" juliaca – 2017.
- TERCERA.-** Desarrollar cursos y talleres de complementación en el personal de la en la oficina de abastecimientos para la mejor gestión en el desarrollo del proceso de selección de proveedores de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017
- CUARTA.-** Implementar el proceso de reingeniería desarrollando una sistematización de experiencias que permitan diseñar un proceso de inicio, ejecución y finalización en la selección y evaluación de proveedores en la oficina de abastecimientos de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca – 2017.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualidad empresarial. (2007). *El Sistema de Abastecimiento y Control Patrimonial*. Recuperado de:
http://www.aempresarial.com/web/revitem/17_7405_71941.pdf
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2011). *Manual de logística. Guía práctica para la gerencia de cadenas de suministros de productos de salud*. Recuperado de
<http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s20211es/s20211es.pdf>
- Ballou, R. (1991). *Logística empresarial, control y planificación*. Madrid, España.: Editorial Diaz de Santos.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México: Editorial Pearson Educación. Prentice-Hall.
- Barreneche, D. (2010). *Metodología para la seleccion y evaluacion de proveedores en una empresa*. Recuperado de
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/425/Daniel_BerrenecheGiraldo_2010.pdf;sequence=1
- Bustos, C. (2005). La Reingeniería: Herramienta controversial. *Vison General*, 4(1). Recuperado de
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25082/2/articulo1.pdf>
- Camara de Comercio de Medellin para Antioquia. (n.d.). *Gestión logística para la competitividad empresarial*. Recuperado de
<http://herramientas.camaramed.org.co/Portals/0/Documentos/Logística/Gestion-logistica-programas-empresariales.pdf>



- Cardoza, S. (2014). ventajas y desventajas. Recuperado de <https://sauli54.wordpress.com/2014/05/05/ventajas-y-desventajas/>
- Carrallo, A. (1978). *Logística comercial*. Madrid, España.: Editorial ESIC.
- Carro, R. y Gonzalez, D. (2013). *Logistica empresarial*. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- Castán, J., Cabañero, C. Y Núñez, A. (2000). *La logística en la empresa*. Madrid, España.: Editorial piramide.
- Cervera, J. (2001). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. Madrid, España.: Editorial Díaz de Santos.
- Chacón, S. (2000). *Modelo para la aplicación de la reingeniería de procesos*. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/725/1/1020130087.PDF>
- Christopher, M. (1992). *Logística: los problemas estratégicos*. Londres: Editorial Chapman y Hall.
- Christopher, M. (1994). *Logística y aprovisionamiento*. Barcelona, España: Editorial Folio.
- Chumacero, J. y Quinteros, R. (2007). *Reingeniería De Procesos De negocio (Business Process reengineering) BPR*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/2286710/REINGENIERIA-DE-PROCESOS>
- Comision Federal de Mejora Regulatoria Centro de Investigacion y Docencia Económicas A.C. (2003). *Guías para la Mejora Regulatoria Municipal. Reingeniería de procesos municipales*. Recuperado de: <http://www.cofemer.gob.mx/documentos/estados/guias/guia-rpm.pdf>
- Coronado, J. (2009). *Funciones de la logística*. Recuperado de: <http://logística.blogcindario.com/2009/10/00006-funciones-de-la-logística.html>
- Cortes, L. (2011). *Reingeniería*. Recuperado de: <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2011.037.pdf>



- Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión de stocks y las necesidades de materiales*.
Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Escalera, G., Masa, C. y Garcia, E. (2008). Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas. *January*. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Gregorio_Izquierdo/publication/28232092_Implantacion_de_la_reingenieria_por_procesos_actividades_tecnicas_y_herramientas/links/552aa7b70cf2779ab792ce65/Implantacion-de-la-reingenieria-por-procesos-actividades-tecnicas-
- Evans, J. y Lindsay, W. (2000). *Administración y Control de la Calidad*. Mexico: Editorial International Thompson.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestion empresarial en coprobas, Jinotega, 2010-2013*. (tesis). Recuperado de:
<http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Forteza, C. (2008). *Aprovisionamiento y Control de Productos y Materiales*. Recuperado de: <http://enah.edu.ni/files/uploads/biblioteca/880.pdf>
- GestioPolis.com Experto. (2001). ¿Qué es abastecimiento? Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/que-es-abastecimiento/>
- Giovanny, C. (2006). *propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima*. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Cristian_Gomez3/publication/30757307_Propuesta_de_un_modelo_de_gestion_logistica_de_abastecimiento_internacional_en_las_empresas_grandes_e_importadoras_de_materia_prima_caso_Manizales/links/54411c100cf2e6f0c0f5fe3d/Pro
- Gobierno de Chile Ministerio de Hacienda. (2011). *Proceso de abastecimiento*. Recuperado de:



- [http://portales.mineduc.cl/usuarios/pcompras/File/2011/ACREDITACIÓN](http://portales.mineduc.cl/usuarios/pcompras/File/2011/ACREDITACIÓN%20Gula%20Práctica%20Gestión%20de%20Abastecimiento.pdf) -
/Gula Práctica 2 Gestión de Abastecimiento. pdf
- Grantcraft. (2016). Tipos de proveedores de servicios para el fortalecimiento institucional. Recuperado de: <http://www.grantcraft.org/takeaways/tipos-de-proveedores-de-servicios-para-el-fortalecimiento-institucional>
- Halliburton, E. (2006). *Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*. Buenos Aires, Argentina: Editorial .
Programa Carta Compromiso con el Ciudadano.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=PdYa1vzOP3wC&printsec=frontcover&hl=ES#v=onepage&q&f=false>
- Hammer, M. y Champy, J. (2005). *Reingeniería*. Colombia: Editorial Norma.
- Harvard Deusto Business Review y EAE Business School. (2017). *Gestión logística: definición y objetivos principales*. Retrieved from <https://retos-directivos.eae.es/gestion-logística-definición-y-objetivos-principales/>
- Heizer, J. y Render, B. (2001). *Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas*. Madrid, España.: Editorial Pearson Educación.
- Henry, J., García, G. y Ochoa, C. (2015). *"Reingeniería de los procesos administrativos como estrategia para optimizar el desempeño del personal de la dirección departamental de educación ubicada en san salvador."* (tesis). Recuperado de: [http://ri.ues.edu.sv/9379/1/TESIS reingenieria.pdf](http://ri.ues.edu.sv/9379/1/TESIS%20reingenieria.pdf)
- Hernandez, C. (2012). Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo. *Ciencia Administrativa*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/11CA201202.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geográfica. (s.f). *Manual de control Administrativo*. Recuperado de:



- <http://www.inegi.org.mx/inegi/SPC/doc/internet/manualdecontroladmvo.pdf>
- Iplacex. (s.f). *Gestion logística y distribución*. Recuperado de:
[http://biblioteca.iplacex.cl/MED/Gestión logística y distribución.pdf](http://biblioteca.iplacex.cl/MED/Gestión%20logística%20y%20distribución.pdf)
- James, H. (2006). *Process Management Excellence*. Chico, California: Editorial Paton Press LLC.
- Jara, E. (2009). *El control en el proceso administrativo*. Recuperado de:
<https://njava.wikispaces.com/file/view/EL+CONTROL+EN+EL+PROCESO+ADMINISTRATIVO.pdf>
- Juárez, N. y Herrera, C. (s.f). *La reingeniería*. Recuperado de:
<http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/PDFS/reingenieria.pdf>
- Lefcovich, M. (2004). *Reingeniería de procesos*.
- Logistica del Futuro. (2009). DEFINICION DE SUMINISTRO Y ABASTECIMIENTO. Recuperado de:
<http://logisticadelfuturo.blogspot.pe/2009/02/definicion-de-suministro-y.html>
- López, J. (2013a). Etapas de la reingeniería. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=7Uec2CwXNIU>
- López, J. (2013b). Importancia de la Reingeniería. Recuperado de:
<http://reingeneri.blogspot.pe/2013/10/importancia-de-la-reingeniería-la.html>
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial Patria.
- Macero, P. (2012). principios básicos de la reingeniería. Recuperado de:
<http://macerocivil.blogspot.pe/2012/10/principios-basicos-de-la-reingeniería.html>
- Manganelly, R. (1995). *Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios*. Bogota, Colombia: Editorial Norma.
- Martin, R. (s.f). *Gestión de operaciones y logistica*. Recuperado de:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48259/componente48257.



- Ministerio del Ambiente. (s.f). *Funciones de la Oficina de Abastecimiento*. Retrieved from <http://www.minam.gob.pe/oficina-general-de-administracion/oficina-de-abastecimiento/>
- Molina, M. (2008). Teoría de las restricciones TOC y la cadena logística. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-restricciones-toc-cadena-logistica/>
- Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/296483187_El_proceso_logistico_y_la_gestion_de_la_cadena_de_abastecimiento
- Monterroso, E. (2002). *¿Por qué se administra la empresa en forma vertical cuando los procesos productivos fluyen en forma horizontal?*. Recuperado de: <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/reingenieria.pdf>
- Monterroso, E. (2015). *La gestión de abastecimiento (Inbound Logistic)*. Recuperado de: <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/abastecimiento.pdf>
- Mora, L. (s.f). *Indicadores de la gestión logística*. Recuperado de: http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf
- Morris, D. y Brandon, J. (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Mujica, R. (2009). Etapas de la Reingeniería (Metodología rápida). Recuperado de: http://mejoramientoygerenciadeprocesos.blogspot.pe/2009/05/etapas-de-la-reingenieria-metodologia_03.html
- Noega Systems. (2017). Funciones de la cadena logística. Recuperado de: <https://www.noegasystems.com/blog/noticias/funciones-de-la-cadena-logistica>
- Ochoa, D. (2015). *Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova*



- de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014. (tesis). Recuperado de:
http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12737/1/Ochoa_Reiban_Daniela_Elizabeth.pdf
- Parra Guerrero, F. (2005). *Gestión de stocks*. Madrid, España.: Editorial ESIC.
- Peppard, J. y Rowland, P. (1998). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Perez, L. (2003). *"reingeniería de procesos en la administración pública."* (Tesis).
Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/perez_vl/T_Completo.PDF
- Pilligua, S. (2009). Características de la reingeniería. Recuperado de:
<http://reingenieriaenlagerencia.blogspot.pe/2009/08/caracteristicas-de-la-reingenieria.html>
- Ponjuán, G., Villardefrancos, M. y León, M. (2005). Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. Félix Varela. Recuperado de:
<http://scielo.sld.cu/scieloOrg/php/reflinks.php?refpid=S1024-9435200600050001100011&lng=es&pid=S1024-94352006000500011>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Rufin, R. (2010). *Marketing*. Editorial UNED. Sanz y Torres.
- Ruiz, E. (2008). La reingeniería. Recuperado de: <http://eltomruizvasquez-reingenieria.blogspot.pe/2008/10/definicion-y-ventajas-y-desventajas.html>
- Sáenz, M. (2006). *Reingeniería de la administración, procesos y herramientas para el establecimiento y estandarización del departamentos de recursos humanos y manejo de desechos industriales en la organización cuna de empresas* C.D.E. (tesis). Recuperado de:



http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1667_IN.pdf

Tommelein, I. (2003). *Supply Chain Management para Lean Project Delivery*.

Manual de suministro de construcción Gestión de la cadena, cap.

Recuperado

de:

http://ieor.berkeley.edu/~kaminsky/Reprints/PROOF_IT_GB_PK_08.pdf

Torres, E. (2007). *Reingeniería*. Recuperado de:

<http://reingenieriaucv2007.blogspot.pe/2007/10/caractersticas.html>

Universidad Nacional Abierta. (2005). *Manual de evaluación del desempeño*.

Retrieved from <http://rrhh.una.edu.ve/UserFiles/file/documentos>

[rrhh/evaluacion/evaluacion de desempeño pag 1-5\(1\).pdf](http://rrhh/evaluacion/evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o%20pag%201-5(1).pdf)

Virgilio, R. (s.f). *El control como función administrativa*. Recuperado de:

http://brd.unid.edu.mx/recursos/Técnicas_de_planeación_y_control/PC05/

[Para_ampliar_el_tema/ELCONTROL.pdf](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Técnicas_de_planeación_y_control/PC05/Para_ampliar_el_tema/ELCONTROL.pdf)

Yanque, H. (2015). *“la reingeniería de administración por procesos frente a las*

falencias del proceso de producción en la industria de confecciones de ropa

deportiva en la ciudad de puno – 2014.” (tesis). Recuperado de:

<http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/770/TESIS>

[HENRY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/770/TESIS)

Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por procesos: su papel e importancia en la

empresa. *Economía Industrial*, (330). Recuperado de:

<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/C>

[uatrimestre X/Análisis del Entorno y Estrategia Administrativa](https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/C)

[Empresarial/gestiónporprocesos.pdf](https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/C)

Zermati, P. (2004). *Gestión de stocks*. Madrid, España: Editorial piramide.



ANEXOS



ANEXO 1 CUESTIONARIO PRE CODIFICADO

ESCUELA DE POSGRADO – UANCV MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

CUESTIONARIO

Esta encuesta tiene como propósito de conseguir la información que se garantice el resultado de esta investigación la cual lleva como título: **Reingeniería administrativa en la gestión logística de la oficina de abastecimiento y el control del desempeño de los proveedores, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez Juliaca – 2017.**, por lo tanto pedimos su sincera cooperación en cuanto al llenado del presente cuestionario, ya que esta información será de carácter confidencial, y que anticipadamente agradecemos su colaboración.

Marque con una "X" las siguientes alternativas

1. ¿Indique que sucede con el costo del producto adquirido al momento de la entrega por parte del proveedor?
 - a) Se incrementa el costo por la demora de proceso de selección
 - b) Existe deterioro o genera cambios de producto
 - c) Se amplía el plazo de entrega generando malestar institucional
2. ¿Qué malestares genera la demora de entrega del producto de los proveedores según la gestión logística de abastecimientos en la universidad?
 - a) Conflictos estudiantiles
 - b) Conflictos administrativos y logísticos
 - c) Se cumple regularmente



3. Indique la forma para dar la buena pro y declarar ganador a un proveedor dentro de un proceso de proveedor dentro de la institución

- a) Por el costo de administración y cumplimiento
- b) Por la presión política
- c) Por la gestión direccional

4. ¿Indique cuál es el criterio que se utiliza institucionalmente para seleccionar los proveedores?

- a) Estatus de proveedor en el mercado
- b) Disponibilidad del proveedor para satisfacer las necesidades de los clientes
- c) Grado de confianza

5. ¿Cuál es el criterio aplicado para evaluar la capacidad de un proveedor?

- a) Se evalúa el potencial de un proveedor
- b) Se valora el historial institucional del proveedor
- c) No se aplica criterio alguno para identificar al proveedor

6. ¿Indique cuál es la capacidad frecuente de los proveedores que brindan abastecer con las necesidades de la institución?

- a) Adecuada
- b) Regular
- c) Pésima

7. ¿Indique una dificultad en el desempeño de los proveedores?

- a) El proveedor no cuenta con un margen de recursos
- b) El proveedor no tiene la capacidad para lograr mejoras
- c) El proveedor muestra desinterés por realizar propuestas de demora en las ofertas



8. ¿Identifique una limitación dentro de la gestión logística de la oficina de abastecimiento?

- a) El trámite burocrático institucional
- b) El proceso de selección del proveedor
- c) No se hayan falencias en el proceso

9. ¿Indique una falencia existente durante la selección durante la gestión logística en la oficina de abastecimientos?

- a) La autorización para la cotización de bienes inmuebles
- b) El problema de entrega del producto
- c) La ausencia de detalle en la propuesta de las cotizaciones

10. ¿Indique si estaría dispuesto a implementar un proceso de reingeniería de la administración en la oficina de abastecimiento de la universidad?

- a) Completamente
- b) Parcialmente
- c) En desacuerdo

11. ¿Según la gestión logística de la oficina de abastecimiento la entrega de los bienes por parte de los proveedores se da en un tiempo de...?

- a) Entre 1 días a 1 mes
- b) Entre 2 meses a 4 meses
- c) De 5 meses a más

12. ¿Según su praxis el incremento del costo por la demora del proceso le generan a la universidad?

- a) Gastos innecesarios a la universidad
- b) Genera deterioros y demoras por el cambio de garantía
- c) Retrasos innecesarios en la adquisición de bienes muebles